



## **“PLAN DE NEGOCIO: CYCLE TOURS VIVE LA EXPERIENCIA TOURS E-BIKE Y E-SCOOTERS”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Sra. Ghislaine Gordon Prieto**

**Sr. Aldo Jesús Orbegoso Esquivel**

**Sra. Gisele Marie Elvira Plunkett Fort**

**Sra. Sonia Allison Puertas Sotelo**

**Sra. Evelyn María Rodríguez del Valle**

**Asesor: Profesor Roberto Paiva Zarzar**

**2019**

A nuestras familias, por su paciencia e incondicional apoyo; y a todas las personas que -de alguna manera- contribuyeron con sus aportes, todos muy valiosos.

## **Resumen ejecutivo**

El negocio propuesto en la presente investigación surge como una oportunidad para ofrecer servicios turísticos dirigidos principalmente al mejor prospecto de vacacionistas y ejecutivos extranjeros y nacionales que llegan a Lima por negocios o vacaciones, y cuentan con un tiempo reducido para visitar la ciudad, deseando vivir una experiencia diferente.

Según estadísticas de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú 2018), en los últimos 5 años, la tendencia de ingreso de turistas extranjeros a Perú ha sido creciente, así como su gasto promedio. En el año 2017, Perú recibió 4,9 millones de turistas extranjeros, generando ingresos por US\$ 3.501 millones, creando un entorno muy atractivo para hacer negocios.

Dado que la mayoría de operadores turísticos utiliza como medio de transporte vehículos automotores que agudizan la congestión vehicular de la ciudad, provocando que gran parte del preciado tiempo del turista se desperdicie solo en el traslado, se vio la oportunidad de generar un negocio que consiste en ofrecer una experiencia turística a través de tours en bicicletas eléctricas y moto-scooters eléctricas, en adelante bicicletas y moto-scooter eléctricas, unidades de transporte que permiten maximizar el tiempo de traslado y aminorar el inconveniente del tráfico vehicular mediante el uso de ciclovías. Las bicicletas y moto-scooters eléctricas vienen marcando una tendencia ecoamigable, con un toque divertido, cuyo uso promueve la actividad física al aire libre, el esparcimiento y el cicloturismo.

Se buscará ofrecer una experiencia turística cercana, divertida, segura y diferenciada, teniendo la oportunidad de elegir un circuito con los atractivos turísticos de interés, y disfrutar de vistas panorámicas, gastronomía, arte e historia, acompañados por un guía turístico.

El equipo investigador está conformado por profesionales, una con experiencia en el área de satisfacción de clientes, y los demás en temas contables y financieros. Comparten el hecho de disfrutar de paseos al aire libre y han experimentado distintos tours que se ofrecen en Lima en bicicletas eléctricas, encontrando una ventana de oportunidad, ya que las empresas que ofrecen este tipo de tours -en algunos casos operados por sus propietarios- ofrecen paradas para observar paisajes y otros atractivos sin mayor nivel de seguridad o protección de los turistas y sin acompañamiento de un guía especializado. A partir de esta experiencia, coincidieron en crear un

servicio turístico diferenciado, con elementos que generen valor agregado, principalmente a un público más exigente y que valore el hecho de vivir una experiencia distinta al conocer Lima.

En una primera etapa se espera atender una demanda anual de 5.000 clientes, aproximadamente 23 tours diarios, con una capacidad operativa inicial de 40 bicicletas y 10 moto-scooter eléctricas. Los tours podrán ser contratados a través de distintos medios virtuales como la página web de la empresa y la aplicación móvil. Asimismo, en determinados puntos móviles de atención ubicados en Barranco, Miraflores y San Isidro de forma adicional al local central de Miraflores.

El servicio se ofrecerá inicialmente en Lima y posteriormente en otras ciudades del Perú. Actualmente los competidores ofrecen bicicletas eléctricas en alquiler principalmente en Lima, uno en Cusco y otro en Ica, por lo que existe un mercado por explorar en otras ciudades del país donde la afluencia de turistas también es significativa.

La mayor inversión inicial está destinada, principalmente, a la adquisición de las bicicletas y moto-scooters eléctricas; la implementación de un local para las operaciones; y el desarrollo de la aplicación móvil y otros medios digitales. Esta inversión se financiará con aportes de capital y con préstamos bancarios con garantías personales de los socios. Para desarrollar esta iniciativa es necesario realizar una inversión inicial aproximada de S/ 404.725. Se estima que el periodo de retorno de la inversión inicial será de tres años, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 48% y un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 538.552. El negocio generará utilidades anuales de más de S/ 200.000, aproximadamente, a partir del segundo año. Considerando las cifras indicadas, se concluye que es un negocio rentable y atractivo como emprendimiento.

## Índice

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Índice de tablas</b> .....                                        | ix  |
| <b>Índice de gráficos</b> .....                                      | xi  |
| <b>Índice de anexos</b> .....                                        | xii |
| <br><b>Resumen ejecutivo</b> .....                                   | iii |
| <br><b>Capítulo I. Idea del negocio</b> .....                        | 1   |
| 1. Antecedentes.....                                                 | 1   |
| 2. Identificación preliminar del problema y la necesidad .....       | 1   |
| 3. Concepto de negocio.....                                          | 2   |
| <br><b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional</b> .....     | 3   |
| 1. Análisis del macroentorno (Pesteg) .....                          | 3   |
| 1.1 Entorno general de la industria del turismo .....                | 3   |
| 1.2 Entorno económico .....                                          | 4   |
| 1.3 Entorno político .....                                           | 4   |
| 1.4 Entorno social .....                                             | 5   |
| 1.5 Entorno tecnológico .....                                        | 5   |
| 1.6 Entorno ecológico .....                                          | 6   |
| 1.7 Entorno global.....                                              | 6   |
| 1.8 Conclusiones .....                                               | 7   |
| 2. Análisis del microentorno .....                                   | 7   |
| 2.1 Identificación, características y evolución de la industria..... | 8   |
| 2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....                     | 8   |
| 2.2.1 Rivalidad.....                                                 | 8   |
| 2.2.2 Amenaza de nuevos ingresos .....                               | 9   |
| 2.2.3 Poder de negociación con proveedores y clientes .....          | 10  |
| 2.2.4 Sustitutos.....                                                | 12  |
| 2.3 Conclusiones.....                                                | 13  |
| <br><b>Capítulo III. Sondeo de mercado</b> .....                     | 14  |
| 1. Objetivos del sondeo de mercado .....                             | 14  |
| 2. Plan del sondeo e identificación de las fuentes de datos.....     | 14  |

|                                                                                                                   |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 2.1 Fuentes primarias .....                                                                                       | 14     |
| 2.2 Fuentes secundarias .....                                                                                     | 15     |
| 3. Descripción del cliente y variables claves .....                                                               | 16     |
| 4. Sondeo de mercado – cliente y mercado.....                                                                     | 16     |
| 5. Mercado: tamaño y características de los turistas que visitan Perú .....                                       | 18     |
| 6. Descripción e identificación de competidores .....                                                             | 18     |
| 6.1 Análisis de los competidores de la actividad propuesta.....                                                   | 19     |
| 7. Determinación de la demanda potencial para la venta de tours en bicicletas y moto-scooters<br>eléctricas ..... | 19     |
| 8. Segmento de mercado seleccionado .....                                                                         | 20     |
| 9. Conclusiones.....                                                                                              | 21     |
| <br><b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico</b> .....                                                            | <br>23 |
| 1. Modelo del negocio Canvas.....                                                                                 | 23     |
| 1.1 ¿Cómo? .....                                                                                                  | 23     |
| 1.2 ¿Qué? .....                                                                                                   | 24     |
| 1.3 ¿Quién? .....                                                                                                 | 24     |
| 2. Visión, misión y valores .....                                                                                 | 25     |
| 3. Objetivos estratégicos .....                                                                                   | 27     |
| 4. Ventaja y estrategia competitiva.....                                                                          | 27     |
| 5. Cadena de valor del modelo de negocio (empresa) .....                                                          | 28     |
| 6. Recursos y capacidades clave .....                                                                             | 29     |
| 7. Convenios estratégicos.....                                                                                    | 31     |
| 8. Matriz FODA.....                                                                                               | 31     |
| 9. Matriz de FODA cruzado.....                                                                                    | 32     |
| 10. Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos .....                                              | 32     |
| 11. Las fuentes y modelos de ingresos.....                                                                        | 33     |
| 12. Los generadores de costos (relevantes).....                                                                   | 33     |
| 13. Estrategia de crecimiento.....                                                                                | 34     |
| <br><b>Capítulo V. Plan de marketing</b> .....                                                                    | <br>35 |
| 1. Descripción del servicio.....                                                                                  | 35     |
| 2. Objetivos de marketing .....                                                                                   | 35     |
| 2.1 Objetivos estratégicos .....                                                                                  | 35     |
| 2.2 Objetivos específicos .....                                                                                   | 35     |

|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3. Formulación estratégica de marketing .....                                      | 36        |
| 4. Estrategia de mezcla de marketing .....                                         | 36        |
| 4.1 Producto (servicio).....                                                       | 36        |
| 4.2 Precio .....                                                                   | 37        |
| 4.3 Promoción.....                                                                 | 37        |
| 4.3.1 Publicidad.....                                                              | 37        |
| 4.3.2 Promoción de ventas .....                                                    | 38        |
| 4.4 Plaza (canal).....                                                             | 38        |
| 4.5 Personas .....                                                                 | 38        |
| 4.6 Procesos .....                                                                 | 38        |
| 5. Cronograma de actividades marketing.....                                        | 39        |
| 6. Presupuesto de Marketing.....                                                   | 39        |
| <br><b>Capítulo VI. Plan de operaciones .....</b>                                  | <b>40</b> |
| 1. Objetivos y estrategias de operaciones .....                                    | 40        |
| 1.1 Objetivos estratégicos .....                                                   | 40        |
| 1.2 Estrategias de operaciones .....                                               | 40        |
| 2. Diseño de producto o servicio.....                                              | 40        |
| 3. Diseños de los procesos y diagrama de funcionamiento.....                       | 41        |
| 3.1 Procesos relacionados con el diseño de circuitos turísticos .....              | 41        |
| 3.2 Procesos relacionados con el cliente y el servicio.....                        | 41        |
| 4. Diseño de las instalaciones .....                                               | 42        |
| 5. Programación de las operaciones del negocio .....                               | 43        |
| 6. Actividades preoperativas .....                                                 | 43        |
| 7. Presupuesto del plan de operaciones.....                                        | 43        |
| <br><b>Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos.....</b> | <b>44</b> |
| 1. Estructura organizacional.....                                                  | 44        |
| 2. Objetivos y estrategias de recursos humanos.....                                | 44        |
| 3. Presupuesto del plan recursos humanos.....                                      | 45        |
| <br><b>Capítulo VIII. Responsabilidad social empresarial .....</b>                 | <b>46</b> |
| 1. Responsabilidad social.....                                                     | 46        |
| 2. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial.....                   | 47        |
| 3. Acciones, políticas e indicadores de medición de objetivos .....                | 47        |

|                                                                                                   |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Capítulo IX. Plan financiero .....</b>                                                         | <b>48</b>     |
| 1. Objetivos del plan financiero .....                                                            | 48            |
| 2. Hipótesis financieras y operacionales .....                                                    | 48            |
| 2.1. Variables macroeconómicas.....                                                               | 48            |
| 2.2. Variables del proyecto.....                                                                  | 48            |
| 3. Estados financieros y flujo de caja.....                                                       | 50            |
| 4. Presupuesto de inversión inicial.....                                                          | 51            |
| 5. Análisis de sensibilidad.....                                                                  | 52            |
| 6. Necesidades financieras: presupuesto de tesorería, cantidad, momento y tipo de inversión ..... | 52            |
| 7. Viabilidad financiera: umbral de rentabilidad (punto de equilibrio) .....                      | 53            |
| 8. Valoración de la empresa....                                                                   | 53            |
| 9. Riesgos y planes de contingencias .....                                                        | 54            |
| <br><b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>                                                   | <br><b>56</b> |
| 1. Conclusiones.....                                                                              | 56            |
| 2. Recomendaciones .....                                                                          | 56            |
| <br><b>Bibliografía .....</b>                                                                     | <br><b>58</b> |
| <b>Anexos .....</b>                                                                               | <b>62</b>     |
| <b>Notas biográficas .....</b>                                                                    | <b>81</b>     |



## Índice de tablas

|           |                                                                          |    |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1.  | Factores del macro entorno (Pesteg) .....                                | 7  |
| Tabla 2.  | Rivalidad entre los competidores existentes.....                         | 9  |
| Tabla 3.  | Amenaza de nuevos competidores .....                                     | 10 |
| Tabla 4.  | Poder de negociación de proveedores .....                                | 10 |
| Tabla 5.  | Poder de negociación de clientes.....                                    | 11 |
| Tabla 6.  | Poder de negociación de los proveedores.....                             | 11 |
| Tabla 7.  | Poder de negociación de los clientes .....                               | 11 |
| Tabla 8.  | Amenaza de servicios sustitutos .....                                    | 12 |
| Tabla 9.  | Grado de atracción de la industria .....                                 | 13 |
| Tabla 10. | Factores del microentorno .....                                          | 13 |
| Tabla 11. | Características del mercado.....                                         | 15 |
| Tabla 12. | Motivos de visitas a Perú.....                                           | 16 |
| Tabla 13. | Las actividades de preferencias de los encuestados .....                 | 17 |
| Tabla 14. | Edad y sexo de los encuestados.....                                      | 17 |
| Tabla 15. | Determinación de la demanda .....                                        | 20 |
| Tabla 16. | Segmentación del cliente .....                                           | 21 |
| Tabla 17. | Valoración de los recursos y capacidades .....                           | 29 |
| Tabla 18. | Matriz FODA .....                                                        | 31 |
| Tabla 19. | Matriz FODA cruzado.....                                                 | 32 |
| Tabla 20. | Estrategias del negocio .....                                            | 32 |
| Tabla 21. | Atractivos turísticos, actividades y otros que incluirán los tours ..... | 35 |
| Tabla 22. | Objetivos específicos de marketing.....                                  | 36 |
| Tabla 23. | Precios de los tours ofrecidos de nuestro negocio.....                   | 37 |
| Tabla 24. | Objetivos específicos de operaciones.....                                | 40 |
| Tabla 25. | Actividades preoperativas .....                                          | 43 |
| Tabla 26. | Objetivos específicos de recursos humanos .....                          | 45 |
| Tabla 27. | Responsabilidad social (grupos de interés, impactos y objetivos) .....   | 47 |
| Tabla 28. | Responsabilidad social: políticas, acciones e indicadores .....          | 47 |
| Tabla 29. | Objetivos específicos del plan financiero.....                           | 48 |
| Tabla 30. | Proyección de la demanda .....                                           | 49 |
| Tabla 31. | Escenarios.....                                                          | 49 |
| Tabla 32. | Precios de servicios .....                                               | 49 |
| Tabla 33. | Estado de resultados .....                                               | 50 |

|           |                                      |    |
|-----------|--------------------------------------|----|
| Tabla 34. | Flujos de caja.....                  | 51 |
| Tabla 35. | Estado de situación financiera ..... | 51 |
| Tabla 36. | Inversión inicial .....              | 51 |
| Tabla 37. | Análisis de sensibilidad .....       | 52 |
| Tabla 38. | Variaciones de escenarios.....       | 52 |
| Tabla 39. | Necesidades financieras.....         | 52 |
| Tabla 40. | Variabilidad financiera .....        | 53 |
| Tabla 41. | Escenario base .....                 | 53 |
| Tabla 42. | Evaluación del proyecto .....        | 54 |
| Tabla 43. | Riesgos y plan de contingencias..... | 55 |

## Índice de gráficos

|            |                                                   |    |
|------------|---------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1. | Definición del sector.....                        | 8  |
| Gráfico 2. | Modelo de negocio Canvas .....                    | 26 |
| Gráfico 3. | Cadena de valor del negocio.....                  | 28 |
| Gráfico 4. | Mapa de los recursos y capacidades clave .....    | 30 |
| Gráfico 5. | Matriz de crecimiento.....                        | 34 |
| Gráfico 6. | Diagrama del proceso de diseño del servicio ..... | 41 |
| Gráfico 7. | Etapas de la puesta en marcha del negocio.....    | 43 |

## Índice de anexos

|           |                                                                                 |    |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Anexo 1.  | Flujo migratorio de ciudadanos extranjeros y perfil del turista extranjero..... | 63 |
| Anexo 2.  | Algunos de los tours planificados.....                                          | 64 |
| Anexo 3.  | Competidores de bicicletas convencionales con o sin tours .....                 | 65 |
| Anexo 4.  | Competidores de bicicletas eléctricas y tours.....                              | 65 |
| Anexo 5.  | Modelos de las encuestas y entrevistas aplicadas.....                           | 66 |
| Anexo 6.  | Fotos de referencia .....                                                       | 69 |
| Anexo 7.  | Mapas de ciclovías .....                                                        | 70 |
| Anexo 8.  | Análisis de competidores.....                                                   | 72 |
| Anexo 9.  | Lista de precios de atractivos turísticos - en dólares americanos (US\$) .....  | 72 |
| Anexo 10. | Calendario de actividades de marketing.....                                     | 72 |
| Anexo 11. | Presupuesto de marketing y de operaciones .....                                 | 73 |
| Anexo 12. | Proceso del circuito turístico .....                                            | 73 |
| Anexo 13. | Organigrama del negocio .....                                                   | 74 |
| Anexo 14. | Detalle de la inversión inicial .....                                           | 74 |
| Anexo 15. | Gastos de venta, gastos de administración y costo de personal.....              | 75 |
| Anexo 16. | Detalle de los ingresos y costos de servicios.....                              | 76 |
| Anexo 17. | Flujo de caja económico y flujo de caja financiero – escenario base.....        | 77 |
| Anexo 18. | Estados financieros de los años 2020 a 2024 .....                               | 78 |
| Anexo 19. | Matriz de alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos.....       | 79 |
| Anexo 20. | Matriz de alineamiento de estrategias con las áreas operativas.....             | 80 |

## **Capítulo I. Idea del negocio**

### **1. Antecedentes**

Perú es conocido como uno de los destinos favoritos de los turistas extranjeros, y Lima y Cusco son los departamentos más visitados, ya que concentran la historia y cultura del país.

Cuando un turista llega a una ciudad por motivo de negocios no dispone de mucho tiempo para visitarla, y su objetivo es conocer los mejores atractivos, para lo cual necesita de una guía específica. El turista de negocios o vacacionista busca vivir experiencias únicas e inolvidables; por eso los autores de la presente investigación han pensado brindar un servicio de guía turístico con un medio de transporte que marca tendencia y que hace que la experiencia sea memorable.

Por otra parte, la industria del turismo en Perú ha recibido en los últimos tres años más de 4 millones anuales de visitantes extranjeros por negocios, vacaciones u otros, según el flujo migratorio de ciudadanos extranjeros del anexo 1. Además de la iniciativa de cuidar el medio ambiente y buscar bienestar, se ha pensado en un negocio que utilice bicicletas y moto-scooter eléctricas como medios de transporte ecoamigable.

### **2. Identificación preliminar del problema y la necesidad**

Cuando un ejecutivo extranjero visita Lima por negocios, eventos o asuntos laborales (739.000 en el 2017 según PromPerú 2018) (ver tabla 10) y dispone de poco tiempo para conocer la ciudad, o cuando los turistas vacacionistas extranjeros llegan a Lima sin planes organizados y cuyo destino final es el Cusco u otra ciudad de Perú, van del aeropuerto a un hotel previamente contratado, preguntan por un buen restaurante, atractivos turísticos o sitios interesantes para conocer, toman un taxi y eventualmente un bus panorámico para conocer la ciudad. ¿Qué pasaría si estos ejecutivos o turistas-vacacionistas tuvieran opción de conocer Lima pudiendo disfrutar de espectaculares vistas, atractivos turísticos, culturales y gastronómicos (ver fotos del anexo 6) ubicados en Miraflores, San Isidro, Barranco y Lima Cercado, distritos que se conectan entre sí por rutas y ciclovías, y así vivir una experiencia inigualable?

Lima viene sufriendo de gran congestión vehicular, contaminación ambiental y sonora, producto del monóxido de carbono y del ruido que emiten los automóviles. Usar vehículos ecoamigables se ha convertido en una oportunidad, pues hace posible desplazarse eficientemente, teniendo la

opción de hacer actividad física al pedalear, o reducir el esfuerzo físico usando el motor eléctrico. En ambos se libera estrés, se rompe la rutina, se disfruta del aire libre y se vive una experiencia cercana. Usar este medio colabora en la reducción del tráfico y el ruido en zonas urbanas y, finalmente, mejora la calidad de vida. Al contar Lima con varios atractivos turísticos y gran afluencia de extranjeros que desean conocerla, se identifica una oportunidad de negocio que busca crear una experiencia turística única de esparcimiento y actividad física a través de bicicletas y moto-scooter eléctricas.

### **3. Concepto del negocio**

El negocio presentado ofrecerá tours en bicicletas y moto-scooters eléctricas, vehículos que no generan monóxido de carbono ni ruido y, por lo tanto, minimizan impactos negativos para el ambiente, propiciando la actividad física y desarrollando así el ecoturismo.

La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UNCN) define al ecoturismo como «[...] aquella modalidad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural (del presente y del pasado) que puedan encontrarse ahí, a través de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental y cultural y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales» (Ceballos-Lascuráin 1998).

A partir de esta definición es que la presente propuesta busca generar conciencia sobre el cuidado de la naturaleza mediante el uso de vehículos que evitan la contaminación ambiental y el ruido, así como desarrollar, en los guías turísticos y en los propios turistas, el respeto a la cultura e historia de los lugares visitados y de los atractivos turísticos, además de contribuir con uno de los grupos de interés de la empresa que es la comunidad, al adquirir y consumir productos artesanales y gastronómicos que vienen de distintas partes de Perú, generando ingresos, trabajo directo e indirecto y el pago de impuestos (ver sección 1, Modelo de negocio Canvas, capítulo IV).

## **Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional**

### **1. Análisis del macro entorno (Pesteg)**

#### **1.1 Entorno general de la industria del turismo**

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT 2018), el turismo es la tercera mayor categoría de exportaciones del mundo y principal industria de exportación en muchos países en vía de desarrollo. En los últimos 5 años, la tendencia de ingresos de turistas extranjeros a Perú y su gasto promedio ha sido creciente, ascendiendo a 4,9 millones de turistas extranjeros en el año 2017 (ver anexo 1); y en el año 2016 el ingreso en divisas como gasto de turistas extranjeros fue de US\$ 3.501 millones (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] 2017). De acuerdo con las estadísticas de PromPerú (2018), las actividades de mayor gasto para los turistas son: 41% pasear por la ciudad, visitar plazas y plazuelas (35%), iglesias y catedrales (14%), restaurantes con eventos folclóricos (10%), sitios históricos (8%), la playa (5%) y museos (5%) (ver anexo 1).

Por otra parte, de acuerdo con las proyecciones realizadas por la Cámara Nacional del Turismo (Canatur) se estimó para finales de 2018 un incremento entre 7% y 8% de llegada de turistas extranjeros al país con relación al 2017 y del 26% desde el 2013 (Redacción Gestión 2018). El índice Anual de Ciudades Globales de Destino 2016 (GDCI) de Mastercard ubica a Lima en el lugar 15 del ranking mundial en la categoría ciudades de más rápido crecimiento de acuerdo con la cantidad de visitantes, con una Tasa de Crecimiento Anual Compuesto (TCAC) del 9,86. (Hedrick-Wong y Choong 2016).

En línea con el mayor flujo de ingreso de extranjeros a Perú, se observa mayor inversión hotelera, especialmente en los últimos 3 años, enfocada en el segmento corporativo de 5 estrellas (Maximixe 2017:87; Redacción Gestión 2018). Desde el 2010 al 2015 se han invertido cerca de US\$ 3.000 millones en nuevos hoteles, restaurantes y proyectos turísticos y, desde el 2016 al 2021, existen proyectos hoteleros de 5, 4 y 3 estrellas por aproximadamente US\$ 1.500 millones (Redacción Gestión 2018; Hedrick-Wong y Choong 2016). Se proyecta un crecimiento de inversiones hoteleras para el 2021 de aproximadamente 40 hoteles de 3 a 5 estrellas en Lima, lo que incrementará la ocupación hotelera y la demanda de servicios turísticos. Adicionalmente, un reporte del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur 2017) indica que el Perú, para los Estados Unidos de América, se ha convertido en uno de los destinos preferidos para el

segmento turístico llamado RICE por sus siglas referidas a reuniones, incentivos, conferencias y eventos. Lima cuenta con 47 y 29 hoteles de 4 y 5 estrellas, respectivamente<sup>1</sup>.

## 1.2 Entorno económico

- **Producto Bruto Interno (PBI) y crecimiento del país.** Se observa un crecimiento del PBI desde los años 2013 a 2018 a una tasa media anual de 3,68%, pasando de S/ 456.435 millones en el 2013 a S/ 514.213 millones en el 2017 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2018; BCRP 2019). El crecimiento sostenido de la economía del país establece un panorama sólido para los inversionistas, siendo el PBI un indicador clave.
- **Competitividad.** En el año 2018, Perú obtuvo un puntaje de 61,3 en el Ranking Global de Competitividad de los 140 países analizados de acuerdo con el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) mejorando su posición en 3 puntos del ranking con relación al año anterior (Diario Oficial El Peruano 2019). Asimismo, el ambiente para hacer negocios en Perú subió de 5,5% a 35,5% entre enero y abril del 2019, liderando el ranking de países de América Latina, según el estudio realizado por el centro brasileño de estudios económicos Fundación Getulio Vargas y el Instituto de Estudios Económicos de la Universidad de Munich. Sin embargo, aunque el país ha mostrado avances, aún se observan oportunidades de mejora en relación con los asuntos de corrupción, burocracia gubernamental, impuestos, inadecuada infraestructura, regulaciones laborales restrictivas, inseguridad, entre otros (Centro de Desarrollo Industrial [CDI] s.f.).

## 1.3 Entorno político

Las regulaciones de entidades como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTC), y las municipalidades para promover el uso de medios de transporte novedosos como las bicicletas y, de manera específica, las eléctricas y moto-scooters eléctricos, propician el interés en oportunidades de negocio para la prestación de servicios de transporte y turísticos pero, al mismo tiempo, se generarían dificultades que podrían poner en riesgo la continuidad del mismo. Las variables político-legales van de la mano y se deben evaluar cuidadosamente.

---

<sup>1</sup> Entrevista realizada por los autores de la presente investigación a Ángel Méndez, Jefe de Inteligencia de Negocios, Libertador Hotels, Resorts & Spas. Fecha de entrevista: 05 de agosto de 2019.



Desde el último trimestre del año 2017 hasta el primer trimestre del 2018 el Perú vivió un periodo de inestabilidad política influenciado por diferentes sucesos relacionados -principalmente- con procesos de corrupción que involucraban al presidente, expresidentes y excandidatos presidenciales, situación que tendería a mejorar luego del nombramiento del vicepresidente Martín Vizcarra como nuevo mandatario del Perú. Su reto está en mantener la continuidad de la política macroeconómica, enfrentar la gobernabilidad, evitar el debilitamiento del crecimiento y promover la inversión, así como mejorar la confianza en las instituciones tanto públicas como privadas, afectadas en gran manera por los escándalos de corrupción (CDI s.f.).

#### **1.4 Entorno social**

El Perú muestra un avance en el entorno social relacionado con la mejora en la capacidad de las personas de satisfacer sus necesidades básicas, con un mayor interés por realizar actividades físicas al aire libre y recreacionales que conducen al aumento de su calidad de vida. Este progreso viene relacionado principalmente con el crecimiento del PBI, mejoras en el nivel educativo, mayor acceso a la información e influencia de otros países respecto de buenas prácticas de consumo de bienes y servicios. A pesar de que aún existen muchos aspectos por mejorar en materia de indicadores de corrupción e ineficiente burocracia del Gobierno (CDI s.f.), inseguridad, salud, inclusión social y tolerancia, los peruanos se encuentran cada vez más comprometidos con el turismo y la calidad de los servicios que ofrecen, y con el desarrollo o aplicación de la innovación y herramientas tecnológicas.

#### **1.5 Entorno tecnológico**

De acuerdo con el Foro Económico Mundial, con relación al Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2017 Perú, para mejorar la conectividad se debe mejorar la seguridad y protección, crear más entornos propicios para las empresas, y desarrollar su infraestructura (CDI s.f.). La industria turística viene incorporando algunas soluciones tecnológicas buscando satisfacer las necesidades de los turistas en hoteles, centros de atracción turística, restaurantes y otros puntos de acceso; sin embargo, el entorno tecnológico requiere de una estrategia digital a nivel del país y de las empresas, siendo este un aspecto que podría representar una amenaza para la creación de nuevos negocios y para los ya existentes.

## **1.6 Entorno ecológico**

Hoy, la tendencia mundial incluye el desarrollo de estrategias e iniciativas que relacionen una visión amigable con el medio ambiente. En el 2012, la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó una resolución que reconoce al ecoturismo como clave para la lucha contra la pobreza, la protección del medio ambiente y la promoción del desarrollo sostenible (OMT 2013). La resolución promueve en los estados miembro, la adopción de políticas de promoción del ecoturismo como oportunidad de conservación, protección y uso sostenible de la diversidad biológica, y de las zonas naturales; además, alienta a las comunidades locales e indígenas de los países en que se encuentran y a los turistas a preservar y respetar el patrimonio natural y cultural. Esta tendencia mundial ha sido considerada en el Perú, emitiéndose normas al respecto en los últimos años, además de varias iniciativas y proyectos en el Congreso de la República. Adicionalmente, las distintas municipalidades de la ciudad de Lima promueven el uso de bicicletas y otros vehículos como medios de transporte sostenible en beneficio de la preservación del ambiente, desarrollando diferentes proyectos para incrementar las ciclovías, acompañados de regulaciones de seguridad para sus usuarios.

## **1.7 Entorno global**

A pesar de que a nivel mundial la industria del turismo ha presentado en los últimos 7 años un crecimiento significativo (OMT 2018), el turismo -y en especial la afluencia de turistas extranjeros- es muy sensible a los cambios globales, principalmente a los políticos y económicos. El crecimiento del turismo obedece principalmente a «i) la recuperación de destinos que habían sido afectados por temas de seguridad en los últimos años, ii) repunte económico que ha fortalecido la demanda de viajes en los principales mercados emisores y iii) el sólido restablecimiento de la demanda en los mercados emisores emergentes de Brasil y la Federación de Rusia tras algunos años de declive» (OMT 2018). Hoy, y como se indica también en el entorno económico y político, el país cuenta con muy buenas proyecciones para el futuro próximo, con la llegada de nuevos hoteles de marcas internacionales reconocidas y la presencia de agencias de viajes certificadas, debiendo mostrar una tendencia hacia el incremento del número de turistas extranjeros; sin embargo, posibles problemas globales como una recesión económica principalmente en Estados Unidos o Europa podrían cambiar esta situación.

## 1.8 Conclusiones

Perú es un país con gran variedad de actividades y atractivos turísticos, ocupando el segundo lugar de la región de gasto promedio por turista y con un incremento significativo de la inversión hotelera desde el año 2010. Todo ello hace que la industria del turismo sea una actividad con mucho dinamismo económico y con proyecciones favorables de crecimiento. En la tabla 1 se han incluido los factores que influyen en el presente plan de negocios y su impacto (oportunidad o amenazas).

**Tabla 1. Factores del macroentorno (Pesteg)**

| Factores                                                                                 | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Impacto     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Indicadores macroeconómicos estables</b>                                              | Crecimiento del PBI desde los años 2013 a 2018 a una tasa media anual de 3,68%. El crecimiento sostenido de la economía del país establece un panorama sólido para los inversionistas                                                                                                                                                                 | Oportunidad |
| <b>Incremento de ingreso de turistas al país</b>                                         | Tendencia de crecimiento de ingresos de turistas extranjeros al Perú y del gasto promedio (4,9 millones de turistas extranjeros en 2017 que generaron divisas para el país por US\$ 3.501 millones). En línea con esto, se observa mayor inversión hotelera, especialmente en los últimos 3 años, enfocada en el segmento corporativo de 5 estrellas. | Oportunidad |
| <b>País como destino preferido</b>                                                       | El Mincetur indica que el Perú, para los Estados Unidos de América, se ha convertido en uno de los destinos preferidos para el segmento turístico llamado RICE por sus siglas referidas a reuniones, incentivos, conferencias y eventos.                                                                                                              | Oportunidad |
| <b>Elecciones presidenciales (candidatos con medidas contra la inversión extranjera)</b> | Barreras para nuevos negocios y atracción de inversionistas relacionadas con aspectos de corrupción, burocracia gubernamental, impuestos, inadecuada infraestructura, regulaciones laborales restrictivas, inseguridad.                                                                                                                               | Amenaza     |
| <b>Regulaciones que restrinjan el uso de medios de transporte novedosos</b>              | Regulaciones gubernamentales o municipales que generen sobrecostos para el uso de este tipo de transporte (por ejemplo, contratación de seguros, tipo SOAT, que solo pueden trasladarse por la pista, no permitiendo el uso de ciclovías o bermas).                                                                                                   | Amenaza     |
| <b>Seguridad</b>                                                                         | Incremento en los niveles de inseguridad, así como oportunidades de mejora en los aspectos de salud, inclusión social y tolerancia.                                                                                                                                                                                                                   | Amenaza     |
| <b>Impulso de iniciativas de una visión amigable con el medio ambiente</b>               | Esta tendencia mundial ha sido considerada en el país, emitiéndose normas en los últimos años y actualmente con varias iniciativas y proyectos en el Congreso y en las municipalidades de Lima que promueven el uso de bicicletas y otros vehículos similares como medios de transporte sostenible en beneficio de la preservación del ambiente.      | Oportunidad |

Fuente: PromPerú, 2018; OMT, 2018, 2013; BCRP, 2017, 2019; Redacción Gestión, 2018; Hedrick-Wong y Choong, 2016; INEI, 2018; CDI, s.f.

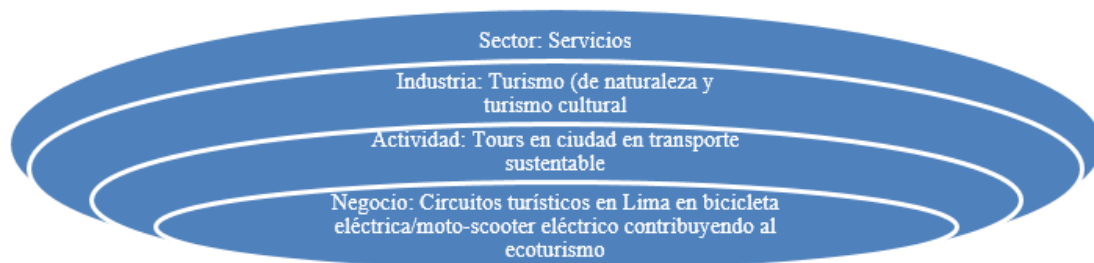
Elaboración: Propia, 2019.

## 2. Análisis del microentorno

### 2.1 Identificación, características y evolución de la industria

Luego de realizar un análisis del macroentorno donde se ubicaría el presente modelo de negocio e identificado la industria del turismo en donde se centrarán sus operaciones, se evidencia que esta industria tiene potencial de crecimiento, apostando el país por generar mayor inversión para hacerlo más atractivo, con un crecimiento futuro sostenible. Es importante definir dónde está enmarcado el modelo de negocio para identificar a los clientes potenciales, competidores y proveedores; así, el sector en estudio se define de la siguiente manera (ver gráfico 1):

**Gráfico 1. Definición del sector**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

A fin de determinar si la industria elegida es atractiva se utilizará como herramienta las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (2010), estableciendo el nivel de rivalidad que tiene la industria. Se tomaron en cuenta los diversos factores que influyen en cada una de dichas fuerzas, presentándose solo los factores clave y relevantes.

#### 2.2.1 Rivalidad

- **Número de competidores.** Los competidores actuales en Lima son 13 (10 empresas que ofrecen alquiler y tours guiados en bicicletas tradicionales y 3 con bicicletas eléctricas) (ver anexos 3 y 4); en consecuencia, la rivalidad es alta.
- **Competidores equilibrados.** Los competidores tienen tamaño y capacidades similares para competir en el mercado y pueden optar por acciones agresivas (marketing, diferenciación, precio, etcétera), por lo que la rivalidad es alta.
- **Crecimiento.** El turismo tuvo una proyección de crecimiento de 7% en el 2018 (Portal de Turismo 2019), y en los últimos 5 años ha sido constante (desde el 2013 creció 26% de

extranjeros al Perú, con 98% de ellos visitando Lima, ver tabla 15). Este crecimiento, resultaría en una rivalidad baja.

- **Costos fijos.** Los costos fijos radican en la adquisición de las bicicletas y moto-scooters eléctricas, puntos de atención móviles y alquiler del local usado como almacén. Los costos fijos son al menos el 88% de los ingresos proyectados del primer año y el 46% en promedio de los siguientes años. Por esto, la rivalidad sería alta ya que, para cubrir los costos fijos, los competidores colocarían sus servicios en una elevada proporción para diluirlos.
- **Diferenciación.** El servicio propuesto se diferenciaría al ofrecer una experiencia turística con calidad y seguridad, no existente en el mercado actual, complementado con un medio de transporte novedoso y divertido (visitas guiadas a museos, gastronomía y degustaciones, visitas a malecón, paisajes naturales, fotos, entre otros). En consecuencia, por la diferenciación que se ofrece, la rivalidad sería baja (ver sección 4 del capítulo IV).
- **Costos de cambio.** Los costos de cambio que tendrían que soportar los clientes en caso opten por otra empresa proveedora son bajos o nulos, por lo que la rivalidad sería alta.

**Tabla 2. Rivalidad entre los competidores existentes**

|                                                                         |      | No Atractivo | Medianamente No Atractivo | Neutral  | Medianamente Atractivo | Muy Atractivo |              |
|-------------------------------------------------------------------------|------|--------------|---------------------------|----------|------------------------|---------------|--------------|
| <b>Determinantes de la rivalidad</b>                                    |      | <b>1</b>     | <b>2</b>                  | <b>3</b> | <b>4</b>               | <b>5</b>      | <b>Total</b> |
| Número de competidores                                                  | Alto |              |                           |          |                        |               | Bajo 1       |
| Competidores equilibrados                                               | Alto |              |                           |          |                        |               | Bajo 2       |
| Crecimiento de la industria                                             | Bajo |              |                           |          |                        |               | Alto 5       |
| Costos fijos (de almacenamiento y depreciación de las unidades móviles) | Bajo |              |                           |          |                        |               | Alto 1       |
| Diferenciación del servicio                                             | Bajo |              |                           |          |                        |               | Alto 4       |
| Costos de cambio                                                        | Bajo |              |                           |          |                        |               | Alto 1       |
| <b>PROMEDIO</b>                                                         |      |              |                           |          |                        |               | <b>2.33</b>  |

Fuente: Porter, 2010; Hax y Majluf, 2004.  
Elaboración: Propia, 2019.

De acuerdo con la tabla 2, existen factores como número de competidores, competidores equilibrados, costos de cambio y costos fijos que generan rivalidad alta, pero existen factores que la moderan, como el crecimiento y la diferenciación, a un promedio de 2,33.

### 2.2.2 Amenaza de nuevos ingresos

- **Diferenciación.** Anteriormente se señaló que el servicio de brindar una experiencia generaría diferenciación, así como mejores opciones de restaurantes, museos y seguridad. En consecuencia, por la diferenciación que se ofrece, se genera cierto nivel de barrera de ingreso.
- **Necesidad de capital.** El negocio planteado está al alcance de cualquiera, incluso a título personal, con lo cual no se genera una barrera de ingreso.

- **Acceso a canales de distribución.** Los autores de la presente investigación consideran que no sería difícil para un nuevo competidor acceder a los canales de distribución, los cuales en este caso son diversos. Por lo tanto, este factor -en particular- no generaría una barrera de ingreso.
- **Regulaciones.** A la fecha, no existe regulación para el uso de bicicletas y moto-scooter eléctricas, pero existen proyectos de ley que buscan regular su uso, por lo que se podrían generar barreras de ingreso (limitando el mercado con las empresas ya existentes).

**Tabla 3. Amenaza de nuevos competidores**

|                                  |             | No atractivo | Medianamente no atractivo | Neutral  | Medianamente atractivo | Muy atractivo |               |
|----------------------------------|-------------|--------------|---------------------------|----------|------------------------|---------------|---------------|
| <b>Barreras de entrada</b>       |             | <b>1</b>     | <b>2</b>                  | <b>3</b> | <b>4</b>               | <b>5</b>      | <b>Total</b>  |
| Diferenciación del servicio      | <b>Bajo</b> |              |                           |          |                        |               | <b>Alto 4</b> |
| Necesidades de capital           | <b>Bajo</b> |              |                           |          |                        |               | <b>Alto 1</b> |
| Acceso a canales de distribución | <b>Bajo</b> |              |                           |          |                        |               | <b>Alto 2</b> |
| Regulaciones                     | <b>Bajo</b> |              |                           |          |                        |               | <b>Alto 4</b> |
| <b>Promedio</b>                  |             |              |                           |          |                        |               | <b>2,75</b>   |

Fuente: Porter, 2010; Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2019.

Tomando en cuenta los factores analizados en la tabla 3, se concluye que los nuevos competidores tendrían barreras de ingreso bajas (2,75), lo cual no hace atractiva la industria.

### 2.2.3 Poder de negociación con proveedores y clientes

Los autores de la presente investigación consideran que los factores clave que influyen en estas 2 fuerzas son básicamente los mismos (ver tablas 4 y 5):

**Tabla 4. Poder de negociación de proveedores**

| Poder de negociación con proveedores |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Concentración de empresas</b>     | Existen principalmente 10 proveedores de bicicletas y moto-scooter eléctricas en el mercado peruano, por lo que el poder de negociación con ellos sería alto. Con los otros proveedores (restaurantes, museos, cafeterías, agencias, etcétera), el poder de negociación sería bajo. |
| <b>Sustitutos</b>                    | La industria tiene sustitutos, proveedores de otros servicios. Sin embargo, los proveedores son muchos y pueden ser cambiados, lo cual da a la empresa mayor poder de negociación con proveedores.                                                                                  |
| <b>Diferenciación</b>                | Los proveedores no se diferencian mucho entre sí, lo cual genera un mayor poder de negociación con proveedores.                                                                                                                                                                     |
| <b>Costos de cambio</b>              | Dado que existen varios proveedores en el mercado (y los proveedores van en aumento), hace que la empresa tenga un mayor poder de negociación con ellos.                                                                                                                            |

Fuente: Porter, 2010; Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2019.

**Tabla 5. Poder de negociación de clientes**

| Poder de negociación con clientes |                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Concentración de empresas</b>  | Para los clientes, que son turistas vacacionistas, existen muchas empresas en la industria que compiten en precios que haría que el poder de negociación con ellos sea bajo.       |
| <b>Sustitutos</b>                 | Los clientes pueden elegir un sustituto del servicio ofrecido para cubrir su necesidad (conocer la ciudad y pasar un buen momento), por lo que el poder de negociación sería bajo. |
| <b>Diferenciación</b>             | Dado que la propuesta de modelo de negocio brinda una experiencia que será apreciada por los clientes, ello da un mayor poder de negociación.                                      |
| <b>Costos de cambio</b>           | A los clientes no les demandaría mayores costos el irse con el competidor, por lo que el poder de negociación con el cliente es bajo.                                              |

Fuente: Porter, 2010; Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2019.

**Tabla 6. Poder de negociación de los proveedores**

|                                           |             | No atractivo | Medianamente no atractivo | Neutral | Medianamente atractivo | Muy atractivo |             |             |
|-------------------------------------------|-------------|--------------|---------------------------|---------|------------------------|---------------|-------------|-------------|
|                                           |             | 1            | 2                         | 3       | 4                      | 5             |             | Total       |
| <b>Poder del proveedor</b>                |             |              |                           |         |                        |               |             |             |
| Diferenciación de proveedores (equipos)   | <b>Bajo</b> |              |                           |         |                        |               | <b>Alto</b> | <b>4</b>    |
| Costos intercambiables de proveedores     | <b>Alto</b> |              |                           |         |                        |               | <b>Bajo</b> | <b>5</b>    |
| Presencia de sustitutos                   | <b>Alto</b> |              |                           |         |                        |               | <b>Bajo</b> | <b>3</b>    |
| Concentración de proveedores de servicios | <b>Alto</b> |              |                           |         |                        |               | <b>Bajo</b> | <b>2</b>    |
| Concentración de proveedores de equipos   | <b>Bajo</b> |              |                           |         |                        |               | <b>Alto</b> | <b>4</b>    |
| <b>Promedio</b>                           |             |              |                           |         |                        |               |             | <b>3,60</b> |

Fuente: Porter, 2010; Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2019.

**Tabla 7. Poder de negociación de los clientes**

|                             |             | No atractivo | Medianamente no atractivo | Neutral  | Medianamente atractivo | Muy atractivo |             |              |
|-----------------------------|-------------|--------------|---------------------------|----------|------------------------|---------------|-------------|--------------|
| <b>Poder del cliente</b>    |             | <b>1</b>     | <b>2</b>                  | <b>3</b> | <b>4</b>               | <b>5</b>      |             | <b>Total</b> |
| Concentración de clientes   | <b>Bajo</b> |              |                           |          |                        |               | <b>Alto</b> | <b>1</b>     |
| Presencia de sustitutos     | <b>Bajo</b> |              |                           |          |                        |               | <b>Alto</b> | <b>1</b>     |
| Diferenciación del servicio | <b>Bajo</b> |              |                           |          |                        |               | <b>Alto</b> | <b>4</b>     |
| Costos de intercambio       | <b>Bajo</b> |              |                           |          |                        |               | <b>Alto</b> | <b>1</b>     |
| <b>Promedio</b>             |             |              |                           |          |                        |               |             | <b>1,75</b>  |

Fuente: Porter, 2010; Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2019.

Tomando en cuenta los factores analizados en las tablas 6 y 7, la industria tendría un moderado poder de negociación con los proveedores (3,6) y un bajo poder de negociación con los clientes (1,75).

#### 2.2.4 Sustitutos

Existen otros competidores que satisfacen la misma necesidad, que es brindar una actividad recreativa para que el turista extranjero conozca la diversidad cultural y gastronómica de Lima; por ejemplo: clases de cocina peruana (que incluye visita al mercado y degustación de frutas exóticas), recorrido por bares de pisco, tours aéreos y vuelos a las famosas islas de Lima, espectáculos folclóricos, etcétera. En cuanto a los factores que ayudarían a valorar si dichos sustitutos son -en realidad- una amenaza, se identifican los siguientes:

- **Precio-calidad.** El precio y la calidad de los distintos sustitutos no varía significativamente, por lo que los clientes pueden sustituir fácilmente el servicio propuesto y, si bien en algunos casos es mayor el precio, la experiencia ofrecida por los sustitutos es bien recibida por el turista.
- **Rentabilidad.** Los sustitutos identificados son rentables y significan una amenaza.
- **Costos de cambio.** Los clientes no tienen costos de cambio significativos que les impidan hacerlo.
- **Propensión del usuario a sustituir.** Los clientes sí son propensos a sustituir el servicio propuesto por alguno que les ofrezca una experiencia diferente o atractivos turísticos adicionales a conocer.



**Tabla 8. Amenaza de servicios sustitutos**

|                                    |             | No atractivo | Medianamente no atractivo | Neutral  | Medianamente atractivo | Muy atractivo |             |              |
|------------------------------------|-------------|--------------|---------------------------|----------|------------------------|---------------|-------------|--------------|
| <b>Amenaza de sustitución</b>      |             | <b>1</b>     | <b>2</b>                  | <b>3</b> | <b>4</b>               | <b>5</b>      |             | <b>Total</b> |
| Precio-calidad                     | <b>Bajo</b> |              |                           |          |                        |               | <b>Alto</b> | <b>3</b>     |
| Rentabilidad                       | <b>Alto</b> |              |                           |          |                        |               | <b>Bajo</b> | <b>4</b>     |
| Costos intercambiables del usuario | <b>Bajo</b> |              |                           |          |                        |               | <b>Alto</b> | <b>1</b>     |
| Propensión del usuario a sustituir | <b>Alto</b> |              |                           |          |                        |               | <b>Bajo</b> | <b>1</b>     |
| <b>Promedio</b>                    |             |              |                           |          |                        |               |             | <b>2,25</b>  |

Fuente: Porter, 2010; Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2019.

Bajo este contexto, en opinión de los autores de la presente investigación, la industria no es atractiva (2,25) por el nivel de sustitutos.

### 2.3 Conclusiones

Tomando en cuenta las 5 fuerzas analizadas, la industria tendría una alta rivalidad (bajo nivel de atraktividad) (2.54, ver tabla 9), que presenta una moderada amenaza de nuevos ingresos, alto nivel de sustitutos, un moderado poder de negociación con proveedores, y un bajo poder de negociación con el cliente, donde la rentabilidad se quedaría con este último; por lo tanto, la rentabilidad tendría que ser defendida competitivamente. La diferenciación del negocio propuesto radica en el servicio y en la calidad (venta de una experiencia turística segura).

**Tabla 9. Grado de atracción de la industria**

|                            |             | No atractivo | Medianamente no atractivo | Neutral  | Medianamente atractivo | Muy atractivo |             |              |
|----------------------------|-------------|--------------|---------------------------|----------|------------------------|---------------|-------------|--------------|
| <b>Evaluación general</b>  |             | <b>1</b>     | <b>2</b>                  | <b>3</b> | <b>4</b>               | <b>5</b>      |             | <b>Total</b> |
| Barreras de entrada        | <b>Bajo</b> |              |                           |          |                        |               | <b>Alto</b> | <b>2,75</b>  |
| Poder del proveedor        | <b>Bajo</b> |              |                           |          |                        |               | <b>Alto</b> | <b>3,60</b>  |
| Amenaza de sustitución     | <b>Bajo</b> |              |                           |          |                        |               | <b>Alto</b> | <b>2,25</b>  |
| Poder del comprador        | <b>Alto</b> |              |                           |          |                        |               | <b>Bajo</b> | <b>1,75</b>  |
| Determinantes de rivalidad | <b>Bajo</b> |              |                           |          |                        |               | <b>Alto</b> | <b>2,33</b>  |
| <b>Promedio</b>            |             |              |                           |          |                        |               |             | <b>2,54</b>  |

Fuente: Porter, 2010; Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2019.

El servicio propuesto incluirá visitas guiadas a museos, tours gastronómicos, visitas a malecones, paisajes naturales y otros. Finalmente, existe un factor que hace viable el negocio, relacionado

con el ciclo de vida de la industria que, de acuerdo a lo analizado, se encuentra en la etapa de crecimiento, por lo que permite a la empresa desarrollarse ya que se atendería a esta cantidad creciente de turistas que día a día visitan Lima y que buscan actividades cada vez más vivenciales para conocer la ciudad y la cultura. En la tabla 10 se han incluido los factores del microentorno:

**Tabla 10. Factores del microentorno**

| DESCRIPCIÓN DE FACTORES                                                                                                                          | Indicador |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Servicio diferenciado y de alta calidad                                                                                                          | Fortaleza |
| Seguridad al turista como principal valor agregado                                                                                               | Fortaleza |
| A la fecha no hay regulación para el uso de nuestros medios de transporte, pero en el corto plazo podría existir, generando barreras de entrada. | Fortaleza |
| El cliente tiene disponibilidad de sustitutos y costos bajos de intercambio                                                                      | Debilidad |
| Poder de negociación con los clientes sería bajo, por lo que se llevarían la rentabilidad del negocio                                            | Debilidad |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Capítulo III. Sondeo de mercado

### 1. Objetivos de sondeo de mercado<sup>2</sup>

Se realizó un sondeo de mercado para estimar la cantidad de consumidores que potencialmente podrían adquirir el servicio, que se desarrollará inicialmente, en Lima y evaluar qué precio estarían dispuestos a pagar. Los objetivos planteados con el sondeo fueron los siguientes:

- Identificar a los competidores existentes en el mercado y las características de los servicios ofrecidos, sean de alquiler de bicicletas convencionales, eléctricas u otros, y/o tours guiados.
- Valoración de las actividades y características que forman parte del servicio por parte de los potenciales usuarios y a qué público objetivo se dirigiría la propuesta.
- Obtener información mediante fuentes primarias y secundarias para determinar el tamaño del mercado, sus características, estimar la demanda potencial de clientes, recoger percepciones e interés respecto del servicio, y de las actividades que forman parte de este.
- Determinar el segmento de mercado al cual dirigir los servicios.

### 2. Plan del sondeo e identificación de las fuentes de datos

El sondeo se realizó entre julio y agosto de 2018, empleando fuentes primarias y secundarias a nivel cuantitativo y cualitativo. Al cruzar estas, se identificó el tamaño de mercado considerado en la estimación de la demanda potencial para definir las características necesarias en el servicio a desarrollar (ver sección 7 del presente capítulo).

#### 2.1 Fuentes primarias

- **Encuestas digitales a potenciales turistas extranjeros y nacionales con interés en visitar Lima.** Para conocer su interés en el servicio propuesto y preferencias respecto de algunas de sus características, se enviaron 50 encuestas a extranjeros y nacionales, entre 25 y 55 años, según las preguntas del anexo 5, aplicadas en español e inglés.
- **Entrevistas a 3 representantes de cadenas de hoteles de 4 y 5 estrellas.** Se entrevistó a dos gerentes comerciales y uno de logística, según las preguntas presentadas en el anexo 5. El fin

---

<sup>2</sup> Fuente: Weinberger, 2009.

de las entrevistas fue recoger información cualitativa de su conocimiento de la industria y preferencias de sus huéspedes, así como la posibilidad de contratar el servicio.

- **Entrevistas a 2 administradores de operadores turísticos.** Se buscó conocer su percepción sobre el servicio propuesto y obtener sus recomendaciones sobre los gustos de los diferentes tipos de turistas, según las preguntas presentadas en el anexo 5. Las empresas fueron seleccionadas por el nombre o reputación con la que cuentan en el mercado peruano, y están relacionadas con el segmento de mercado al que se quiere atender. Las entrevistas se realizaron mediante reuniones presenciales y a través del correo electrónico.
- **Entrevistas presenciales a 2 directores de áreas de Capital Humano y Marketing de empresas multinacionales.** Se buscó conocer su percepción sobre la posibilidad de contratar el servicio como parte de su oferta de planes para ejecutivos extranjeros que llegan a Lima para participar en eventos o reuniones, según las preguntas del anexo 5.
- **Experimentación directa de los miembros del equipo en 2 empresas que ofrecen el servicio de alquiler de bicicletas eléctricas.** A una fueron acompañados por dos personas que hicieron las veces de guías, entre Miraflores y San Isidro; y en otra, solo se alquilaron las bicicletas eléctricas. En ninguna se recibió la oferta de otros servicios como guía profesional, seguros de protección ni servicios complementarios al paseo.

Los resultados de las entrevistas y encuestas expuestos se incluyen en la sección 4 de este capítulo.

## 2.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias consideradas fueron las páginas web de diversas instituciones como PromPerú, INEI, Mincetur; y de las empresas Trip Advisor y Viator, así como páginas web de competidores (ver anexos 3 y 4). Los resultados relevantes del sondeo en las fuentes secundarias se muestran en las tablas 11 y 12:

**Tabla 11. Características del mercado**

| Estado civil |         | Edad (Años)           |                        |                         |                         |                                  | Género |       |
|--------------|---------|-----------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------------|--------|-------|
| Con pareja   | Soltero | Centennial<br>(15-21) | Millennials<br>(22-37) | Generación X<br>(38-51) | Baby boomers<br>(52-70) | Generación silenciosa<br>(71-90) | Hombre | Mujer |
| 56%          | 43%     | 7%                    | 49%                    | 25%                     | 18%                     | 1%                               | 63%    | 37%   |

Fuente: PromPerú, 2018.

Elaboración: Propia, 2019.

**Tabla 12. Motivos de visita a Perú**

| Motivo de visita a Perú                       | Llegada de turistas extranjeros en 2017 | %           |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------|
| Vacaciones                                    | 3.245.000                               | 66%         |
| Negocios, asistir a seminarios o convenciones | 730.000                                 | 15%         |
| Visitas a familiares o amigos                 | 688.000                                 | 14%         |
| Tratamientos médicos                          | 147.000                                 | 3%          |
| Educación                                     | 49.000                                  | 1%          |
| Misiones / trabajo religioso                  | 49.000                                  | 1%          |
|                                               | <b>4.900.000</b>                        | <b>100%</b> |

Fuente: PromPerú, 2018.

Elaboración: Propia, 2019.

Los resultados muestran que, del total de visitantes, el más relevante en cuanto a edad está en el rango de Millenials y Generación X con 49% y 25%, respectivamente. De ellos, el 63% son de género masculino, sin mayor distinción en el estado civil.

Los porcentajes más importantes de motivos de visita corresponden a vacaciones y negocios con 66% y 15%, respectivamente, representando 4,9 millones de turistas extranjeros que llegaron al país en el 2017. Para desarrollar el segmento de mercado, los autores consideran como relevantes el rango de edad y el motivo de visita (vacaciones y negocios), el tipo de hospedaje que contratan (hoteles de 4 y 5 estrellas), y el promedio que consumen los turistas durante su estadía (US\$ 1.000), lo cual los convierte en el mejor prospecto de vacacionistas y turistas de negocios. Su aplicación se explica en la sección 5 de este capítulo.

### **3. Descripción del cliente y variables claves**

Considerando las características observadas en el mercado antes descrito, se identifican dos targets a tener en cuenta en el sondeo: turistas nacionales y extranjeros entre 30 a 55 años que llegan a Lima por vacaciones; y ejecutivos que asisten por negocios, seminarios o convenciones.

### **4. Sondeo de mercado – cliente y mercado**

Para definir el tamaño y características del mercado se utilizó la información obtenida en las fuentes primarias y secundarias (ver sección 2 de este capítulo), cuyos resultados se muestran a continuación:

- Actividades de preferencia de los encuestados (ver tabla 13).

**Tabla 13. Las actividades de preferencias de los encuestados**

| Actividades seleccionadas                                             | %    |
|-----------------------------------------------------------------------|------|
| Parada en puntos turísticos (plazas, catedrales, puentes, monumentos) | 90,9 |
| Vistas panorámicas                                                    | 86,4 |
| Degustación de platos típicos en restaurantes                         | 50,0 |
| Compras en ferias/ mercados artesanales                               | 45,5 |
| Visitas a museos                                                      | 31,8 |
| Degustación de piscos y chocolates peruanos                           | 31,8 |
| Vuelos en parapente                                                   | 22,7 |
| Parada en local de danzas/música folclórica                           | 13,6 |
| Otros                                                                 | 4,1  |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- Dentro de los parámetros de actividades seleccionadas se identifica que el rango de edad más significativo en el sondeo corresponde a entre 30 y 55 años, quienes eligen -principalmente- las paradas en puntos turísticos, vistas panorámicas y degustación de platos típicos en restaurantes. Otras actividades relevantes corresponden a compras en ferias/mercados artesanales, visitas a museos y degustación de piscos y chocolates peruanos. Por otro lado, las paradas en locales de danzas, vuelos en parapente y otros no fueron considerados como los preferidos por parte de los encuestados y entrevistados.
- La proporción del mercado en edad y sexo se explica a continuación (ver tabla 14):

**Tabla 14. Edad y sexo de los encuestados**

| Edad  |       |       |           | Sexo   |       |
|-------|-------|-------|-----------|--------|-------|
| 18-25 | 26-35 | 36-45 | Más de 45 | Hombre | Mujer |
| 5%    | 32%   | 27%   | 36%       | 50%    | 50%   |

Fuente: Elaboración: Propia, 2019.

- Los precios que los turistas estarían dispuestos a pagar se explican a continuación:
  - Encuestas digitales. El 68,2% pagaría entre US\$ 30 y US\$ 40 por un recorrido de 3 a 4 horas; el 25% pagaría US\$ 20; el 12,5% pagaría US\$ 15.
  - Entrevistas. Del total de operadores turísticos entrevistados, se obtuvo que el valor que estarían dispuestos a pagar los clientes por un tour de las características ofrecidas estaría en un rango entre US\$ 60 a US\$ 85, incluyendo en el precio las entradas a museos, sitios de interés, el tour gastronómico, la cobertura de seguros y el equipamiento adecuado, elementos considerados como fundamentales por el público objetivo.
- La mayoría de los turistas de negocios y vacacionistas entrevistados indicaron que tendrían una estadía entre 2 y 3 días, y priorizarían el aspecto gastronómico por encima de otros intereses, por lo que es importante incluir dentro de los tours actividades relacionadas al buen comer.

- Los hoteles y empresas no organizan actividades para los huéspedes y ejecutivos; sin embargo, cuando estos solicitan información para realizar actividades de turismo, los refieren a agencias u operadores de turismo.
- La seguridad es importantísima para garantizar un servicio de calidad. El servicio debe contemplar la contratación de seguros contra terceros, contra accidentes y otros.
- De acuerdo con la información obtenida de las entrevistas realizadas a administradores de cadenas de hoteles de 4 y 5 estrellas y operadores turísticos en Lima, se resaltó la importancia de ofrecer a sus huéspedes tours en bicicletas y moto-scooter eléctricas como un elemento de novedad frente a una bicicleta convencional, ofreciendo un servicio personalizado.

## **5. Mercado: tamaño y características de los turistas que visitan Perú**

Los aspectos significativos del sondeo y los resultados de encuestas y entrevistas son los siguientes:

- El tamaño total del mercado de turistas que llega al Perú es de 4,9 millones.
- 65% de turistas de negocios y 39% de vacacionistas se hospedan en hoteles de 4 y 5 estrellas.
- Del tamaño de mercado de turistas que llega a Perú, el rango más significativo está en el mejor prospecto de vacacionistas y ejecutivos de negocios con 24% y 13%, respectivamente.
- Lima concentra el 98% de turistas vacacionistas que visitan Perú, seguido de Cusco con 53%.
- El rango de edad mayoritario de turistas corresponde a Millenials y Generación X. Para efectos del desarrollo del negocio, se agrupó el rango entre 30 y 55 años, siendo 61% y 45% de los turistas ejecutivos y mejor prospecto de vacacionistas que visitan Lima, respectivamente.

## **6. Descripción e identificación de competidores**

«La competencia incluye todas las ofertas rivales, reales y potenciales, así como los sustitutos que un comprador pudiera considerar adquirir» (Kotler y Keller 2016). En el presente caso los competidores reales han sido divididos en 2 grupos: los que ofrecen alquiler de bicicletas convencionales con o sin tours que ascienden a 10, situados en su mayoría en Miraflores, con un precio entre US\$ 9 y US\$ 85 (el rango más bajo solo se refiere al alquiler de la bicicleta por hora), y un segundo grupo, que ofrece alquiler de bicicletas eléctricas y tours, que son 3, con un precio entre US\$ 13 y US\$ 35, sobre los cuales se ha realizado un análisis comparativo (ver anexo 8).

Los competidores en el mercado ofrecen desde el simple alquiler de bicicletas hasta picnic en parques y tours, en los distritos de Barranco, Miraflores, San Isidro y Lima Cercado, incluyendo paradas para vistas panorámicas, visitas a museos, plazas, y otros. Es importante considerar que la mayoría de los negocios ofrece solo el alquiler de la bicicleta convencional con los aspectos básicos de seguridad y no necesariamente con pólizas de seguros por daños personales y a terceros. Por otro lado, otros tours incluyen un componente de degustación de algunos platos típicos y snacks sencillos.

### **6.1 Análisis de los competidores de la actividad propuesta<sup>3</sup>**

Dentro de los competidores que realizan la misma actividad que la actual propuesta están Ebike Tours, Limaelectric, Bike tours of Lima, Lima Urban Adventures, Haku Tours, Perú Bike, Mirabici Bike Rental & Tours, Green Bike Perú, Lima Bici, Lima Bike Rental & Tours, entre otros.

Se observa que las dimensiones estratégicas (diferenciación, costos, especialización y capacidad estratégica de maniobra) de los competidores son muy parecidas por el tipo de negocio, y, principalmente, se diferencian en las variantes en los tours, el segmento al que atienden y por el tipo de bicicleta. A partir de esto se ha determinado dentro del mismo grupo estratégico del presente negocio a Ebike Tours, Limaelectric y Bike tours of Lima (ver anexos 3 y 4).

Dentro de los grupos estratégicos de la industria existen barreras propias para su movilidad, dentro de las cuales destacan el segmento al que se dirigen, la flexibilidad en el paquete ofertado de tours, la capacidad de apalancamiento para la inversión, y los convenios estratégicos con cadenas de hoteles, operadores turísticos, restaurantes, etcétera (ver anexo 8).

## **7. Determinación de la demanda potencial para la venta de tours en bicicletas y moto-scooters eléctricas**

El segmento de negocio elegido corresponde a turistas extranjeros (mejor prospecto de vacacionistas que gastan más de US\$ 1.000 durante su estadía en Perú) y turistas de negocios, ambos en un rango de edad entre 30 y 55 años. Corresponden al 24% y al 13%, respectivamente, de un total de 4,9 millones de turistas extranjeros que ingresan a Perú, según datos estadísticos de PromPerú (2018). Dado que la actual propuesta se desarrollará inicialmente en Lima, se considera

---

<sup>3</sup> La información presentada en esta sección ha sido tomada de Viator.com, s.f. y Tripadvisor.com, s.f.



al 98% del total de turistas del segmento (turistas que visitan Lima), siendo 61% el total de turistas de negocios y 45% el total de mejor prospecto de vacacionistas, que se encuentran en el rango de edad de 30 a 55 años. Este segmento de turistas se hospeda en hoteles de 4 y 5 estrellas, correspondiendo a 65% y 39%, respectivamente. Según data de PromPerú (2018), se observa que el 34% de los extranjeros realiza city tours.

La demanda potencial se determinó de la siguiente manera:

**Tabla 15. Determinación de la demanda**

|                                 | % de turistas según PromPerú | Total de turistas según PromPerú | Visita Lima | Turistas que visitan Lima | % de turistas en rango de edad (30-55 años) | Total de turistas en rango de edad (30-55 años) | Se hospedan en hoteles de 4 y 5 estrellas | Número de turistas | 34%            |
|---------------------------------|------------------------------|----------------------------------|-------------|---------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------|----------------|
| Ejecutivo                       | 13%                          | 639.115                          | 98%         | 626.332                   | 61%                                         | 382.063                                         | 65%                                       | 248.341            | 84.436         |
| Mejor prospecto de vacacionista | 24%                          | 1.179.904                        | 98%         | 1.156.306                 | 45%                                         | 520.338                                         | 39%                                       | 202.932            | 68.997         |
|                                 | 37%                          | 1.819.019                        |             | 1.782.638                 |                                             |                                                 |                                           | <b>451.273</b>     | <b>153.433</b> |

Fuente: PromPerú, 2018.

Elaboración: Propia, 2019.

Se ha determinado que el consumo u oportunidad de compra del servicio ofrecido es de una sola vez. Teniendo en cuenta el tamaño de la inversión, la capacidad de atención y los gastos de marketing, se trabajará para captar y atender al 4% de la demanda potencial. De acuerdo a lo indicado, el estimado de demanda es 153.433 de visitantes extranjeros al año, lo cual cumple con las variables y características señaladas arriba, resultando el target o mercado meta.

## 8. Segmento de mercado seleccionado

El segmento de mercado seleccionado es el mejor prospecto de turista vacacionista y de negocios que visita la ciudad de Lima y que se encuentra en el rango de edad de 30 a 55 años, sin dejar de lado al turista nacional.

De las 47 encuestas respondidas, 38 encuestados se interesaron en los tours guiados en bicicleta eléctrica para visitar puntos específicos en Miraflores, San Isidro, Barranco y Lima Cercado. Cabe indicar que 8 encuestados se encuentran entre los 25 y 29 años, no estando interesados 5 de ellos en tomar tours guiados. Los millenials suelen preferir el alquiler de bicicletas por horas para pasear de manera independiente.

En la encuesta se propuso el cobro de US\$ 30 a US\$ 40 por tour guiado, lo cual fue aceptado por 28, no pudiendo precisarse el rango de edad en el que se encuentran, deduciendo que algunos millenials estarían dispuestos a pagar menos de lo indicado o a alquilar bicicletas libremente, sin tours guiados. Por otro lado, de acuerdo con lo indicado en la sección 4 de este capítulo, la mayoría de los turistas de negocios y vacacionistas relacionados con los hoteles entrevistados (4 y 5 estrellas), mantiene una estadía promedio de 2 a 3 días y prioriza las paradas turísticas, vistas panorámicas y degustación gastronómica (ver tabla 11) por encima de otros intereses; por lo cual, la propuesta incluiría dentro de los tours, actividades relacionadas a este aspecto. De las entrevistas realizadas a operadores turísticos, se desprende que el segmento estaría dispuesto a pagar entre US\$ 60 y US\$ 85. El factor seguridad del usuario es muy importante por lo que, a fin de garantizar un servicio de calidad, se contratarán seguros contra terceros, contra accidentes y otros.

La segmentación de usuarios a la cual se dirigirá el servicio se indica en la tabla 16:

**Tabla 16. Segmentación del cliente**

| Atributo                       | Segmento                                                           |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>Geográfico:</b>             |                                                                    |
| <b>Región de procedencia</b>   | Latinoamérica, Estados Unidos, Europa, Asia, África y Oceanía      |
| <b>Región o lugar visitado</b> | Lima: Distritos de Miraflores, San Isidro, Barranco y Lima Cercado |
| <b>Demográfico:</b>            |                                                                    |
| <b>Edad</b>                    | 30 a 55                                                            |
| <b>Género</b>                  | Masculino y femenino                                               |
| <b>Estado civil</b>            | Soltero y con una pareja                                           |
| <b>Psicográfico:</b>           |                                                                    |
| <b>Segmentación conductual</b> | Ejecutivos y mejor prospecto de vacacionistas                      |
| <b>Tipo de hospedaje</b>       | Hotel 4 o 5 estrellas                                              |

Fuente: PromPerú, 2018.

Elaboración: Propia, 2019.

## 9. Conclusiones

Existe una demanda de turistas extranjeros que visita Lima por vacaciones y negocios con un potencial de crecimiento hacia el año 2021, siendo 61% el total de turistas de negocios y 45% el total de mejor prospecto de vacacionistas, que se encuentran en el rango de edad de 30 a 55 años. Este segmento se hospeda en hoteles de 4 y 5 estrellas (65% y 39%, respectivamente), por lo que la demanda de servicios turísticos se verá incrementada y habrá oportunidad para promover los tours. Las encuestas realizadas han permitido validar el interés de los encuestados en realizar tours guiados en bicicleta y moto-scooters eléctrica por distintos distritos de Lima, principalmente paradas en puntos turísticos, vistas panorámicas y degustación de platos típicos.

En cuanto al precio propuesto, el segmento seleccionado estaría dispuesto a pagar por el servicio ofrecido entre US\$ 60 y US\$ 85, pudiendo variar según el tiempo de duración del tour y los elementos de valor agregado que se consideren, como las entradas a museos o menús en restaurantes y cafés.

## Capítulo IV. Planeamiento estratégico

### 1. Modelo de negocio Canvas

«[...] Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor» (Osterwalder y Pigneur 2011). En el presente modelo de negocio el segmento del mercado para el que se crea valor es el nicho de ejecutivos y mejor prospecto de vacacionistas. Tal como se muestra en el modelo de negocio del gráfico 2, se exploraron las necesidades de mercado en el ámbito del turismo en los distritos de Miraflores, San Isidro, Barranco, Cercado de Lima, y se encontró una oportunidad de negocio ofreciendo servicios de circuitos turísticos guiados y previamente planificados con el uso de bicicletas y moto-scooter eléctricas, como se explica a continuación.

#### 1.1 ¿Cómo?

- **Aliados claves.** Los aliados desde el punto de vista de los canales de comercialización son, principalmente, los hoteles de 4 y 5 estrellas que referirán a los clientes. Por otra parte, las municipalidades son importantes en este negocio dado que los permisos de funcionamiento son otorgados por ellas y por estar en la industria del turismo, se generará valor a los distritos. Se ha considerado que los proveedores de bicicletas y moto-scooter eléctricas serán empresas locales, las cuales brindarán soporte de garantía y mantenimiento.
- **Actividades claves**
  - Planificación y diseño de todos los circuitos turísticos a realizar, así como las actividades de promoción del servicio, las cuales estarán a cargo de la administración general de la empresa.
  - Puesta en marcha del proceso operativo desde la recepción/recojo del turista, logística, instrucciones del servicio, y finalización con la encuesta de satisfacción (ver anexo 12).
  - Mantenimiento de las bicicletas y moto-scooter eléctricas, a fin de tener en óptimo estado el principal activo con el cual se brindará el servicio de tours.
  - Soporte tecnológico para la web y el aplicativo móvil que representan los canales de venta. Además, mediante el aplicativo, el turista podría contratar el servicio.
- **Recursos claves.** Se necesitará contar con personal especializado y capacitado en las diversas tareas, tales como un administrador general, guías turísticos, personal de apoyo y mantenimiento, así como los activos fijos necesarios como las bicicletas y moto-scooter

eléctricas, el local administrativo, locales de almacenamiento, aplicativo móvil y una unidad móvil de transporte y atención a clientes.

## 1.2 ¿Qué?

- **Propuesta de valor.** Vivencia de una nueva experiencia turística placentera, saludable, divertida, inolvidable, segura y al aire libre, mediante transportes eco-amigables (unidades con baterías de litio), por Miraflores, San Isidro, Barranco y Lima Cercado (hasta el Parque de la Reserva - Circuito Mágico del Agua). La propuesta de valor será la optimización del tiempo de su estancia, sin generarle un sobre esfuerzo físico al tener que pedalear (solo lo mínimo en la ruta que tome). Además, todos los servicios contarán con un seguro contra accidentes y responsabilidad civil, y con un par de guías que acompañarán al usuario aportando seguridad en el trayecto. Los circuitos turísticos incluirán visitas guiadas a museos, galerías de arte, tours gastronómicos, degustación de platos y bebidas típicos en los restaurantes más atractivos de la ciudad, así como visitas a los malecones de Miraflores y Barranco, paisajes naturales como el Parque El Olivar, entre otros atractivos (ver tabla 21 y anexo 2).

## 1.3 ¿Quién?

Dirigido a turistas ejecutivos y mejor prospecto de vacacionistas extranjeros y nacionales que se encuentren visitando Lima.

- **Relación con clientes.** El servicio ofrecerá una atención personalizada durante todo el trayecto de la ruta, mediante guías turísticos profesionales y bilingües que acompañarán a los usuarios durante la visita a los diferentes atractivos turísticos. Todos los tickets de ingreso a las atracciones, restaurantes, museos, entre otros, serán gestionados con anticipación para optimizar el tiempo. Los servicios estarán asegurados contra accidentes, e incluirán el préstamo de cascos y kit de seguridad, el horario de atención será los 365 días del año, entre 8 am y 5 pm. El usuario que no haya tenido experiencia previa con este medio de transporte, tendrá una sesión práctica de 10 minutos antes de empezar cualquier tour guiado.
- **Canales.** Los canales de venta serán hoteles de 4 y 5 estrellas y páginas web especializadas de turismo, módulos propios, web propia, aplicativo móvil, entre otros.

- **Segmento.** El segmento elegido son ejecutivos y mejor prospecto de vacacionistas. Los precios de los servicios dependerán de las actividades a realizar, tiempo del servicio, tipo de vehículo a utilizar, entre otros (véase la tabla 16).

## 2. Visión, misión y valores

- **Visión.** “Ser la primera opción para los turistas que deseen conocer los atractivos de Lima a través de una experiencia vivencial ecoamigable”.
- **Misión.** “Encantar a los turistas extranjeros y nacionales que visitan Lima, ofreciéndoles experiencias turísticas innovadoras, vivenciales, seguras y confiables, a través de bicicletas y moto-scooters eléctricas, medios de movilización ecosostenibles, promoviendo el cuidado del medio ambiente y bienestar, contando para ello con un equipo de guías turísticos especializados, profesionales y comprometidos con brindar servicios de calidad. El precio de la experiencia que ofrecemos satisface a nuestros turistas, empleados y al medio ambiente, generando valor a nuestros accionistas”.
- **Valores**
  - Seguridad.
  - Confiabilidad.
  - Calidad.
  - Responsabilidad.
  - Respaldo.
  - Profesionalismo.

**Gráfico 2. Modelo de negocio Canvas**

| Cómo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Qué                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Quién                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aliados claves:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Empresas de estacionamientos.</li><li>• Hoteles.</li><li>• Municipalidades.</li><li>• Proveedores de bicicletas y moto-scooter eléctricas.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Actividades claves:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Diseño y operación de circuitos turísticos.</li><li>• Mantenimientos de las bicicletas y moto-scooter eléctricas.</li><li>• Puesta en marcha del proceso operativo.</li><li>• Marketing y ventas.</li><li>• Soporte tecnológico de la página web y aplicativo móvil.</li></ul>                                                                                  | <b>Propuesta de valor:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Una nueva experiencia de turismo con tiempo optimizado y divertida mediante el uso de bicicletas y moto-scooter eléctricas, por los principales atractivos de Miraflores, San Isidro, Barranco, Cercado de Lima (hasta el Parque de la Reserva – Circuito Mágico del Agua).</li></ul> | <b>Relación con clientes:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asesoría y guías turísticas personalizadas sobre ruta y paradas turísticas.</li><li>• Entrega y recepción de bicicletas y scooters eléctricas, accesorios y tickets.</li></ul> | <b>Segmentos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejor prospecto de vacacionistas extranjeros y nacionales</li><li>• Ejecutivos extranjeros y nacionales</li></ul> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Recursos claves:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos humanos.</li><li>• Bicicletas y moto-scooter eléctricas.</li><li>• Unidad móvil de recojo y mantenimiento de bicicletas y moto-scooter eléctricas.</li><li>• Unidad móvil de publicidad y atención al cliente (punto de venta).</li><li>• Local (oficinas administrativas y ventas / estacionamientos de bicicletas y moto-scooter eléctricas).</li></ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Canales:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Módulos de atención o punto de operaciones.</li><li>• Página web y aplicativo móvil.</li><li>• Hoteles.</li><li>• Portales especializados.</li></ul>                                         |                                                                                                                                                                             |
| <b>Egresos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planilla (personal de atención al cliente, guías turísticos y administración).</li><li>• Alquileres de centro de operaciones.</li><li>• Bicicletas y moto-scooter eléctricas, mantenimiento y recarga de baterías.</li><li>• Costos de entradas de museos, atracciones, eventos, etc.</li><li>• Seguros y kits de seguridad.</li><li>• Desarrollo y mantenimiento de página web y aplicativo móvil.</li></ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Ingresos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ventas de tours acompañados con guías turísticas.</li></ul>                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                             |

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010.

Elaboración: Propia, 2019.

### 3. Objetivos estratégicos

- **Ofrecer la mejor experiencia al cliente.** Ofrecer un servicio de alta calidad a un precio cuyo valor se vea reflejado en la optimización de tiempo, seguridad, ubicación y atractivos turísticos.
- **Cultura y talento humano.** Potenciar una cultura centrada en las personas, mediante el compromiso con el equipo de guías turísticos, favoreciendo su talento, asegurando el desarrollo de su potencial mediante la diversidad y el empoderamiento, así como destacando los atributos de agilidad y colaboración contribuyendo a una relación de largo plazo.
- **Promover el respeto y cuidado al medio ambiente.** Ser referentes en la industria del turismo en cuanto a la gestión responsable y compromiso con la sociedad, minimizando efectos ambientales adversos de las actividades de turismo en Lima, haciendo uso de vehículos eco amigables.
- **Rentabilidad para los accionistas.** Obtener y sostener una rentabilidad mínima sobre la inversión, que permita contar con una política de dividendos atractiva para nuestros accionistas.

### 4. Ventaja y estrategia competitiva

La estrategia del plan de negocio es de diferenciación enfocada en diseño y calidad en los servicios, con un alto valor agregado al cliente mediante la oferta de tours que le brinden seguridad y soporte durante todo el recorrido.

Los elementos claves de diferenciación radican en la calidad y seguridad del servicio (venta de una experiencia turística en un medio de transporte diferente). Como elemento diferenciador en el mercado se ha considerado la creación de un aplicativo móvil mediante el cual se ofrecerá a los usuarios la visualización del recorrido, tiempo de duración y precio final. La diferenciación ofrecida en el servicio corresponde principalmente a lo siguiente:

- Convenios con hoteles, que permitan ofrecer al turista servicios exclusivos como recojo y regreso al hotel, reservas, entre otros.
- Contratación de seguros contra accidentes, seguros contra terceros y otros, que garanticen la seguridad del usuario.
- Aplicativo móvil que permita al usuario conocer su recorrido, tiempo y precio.

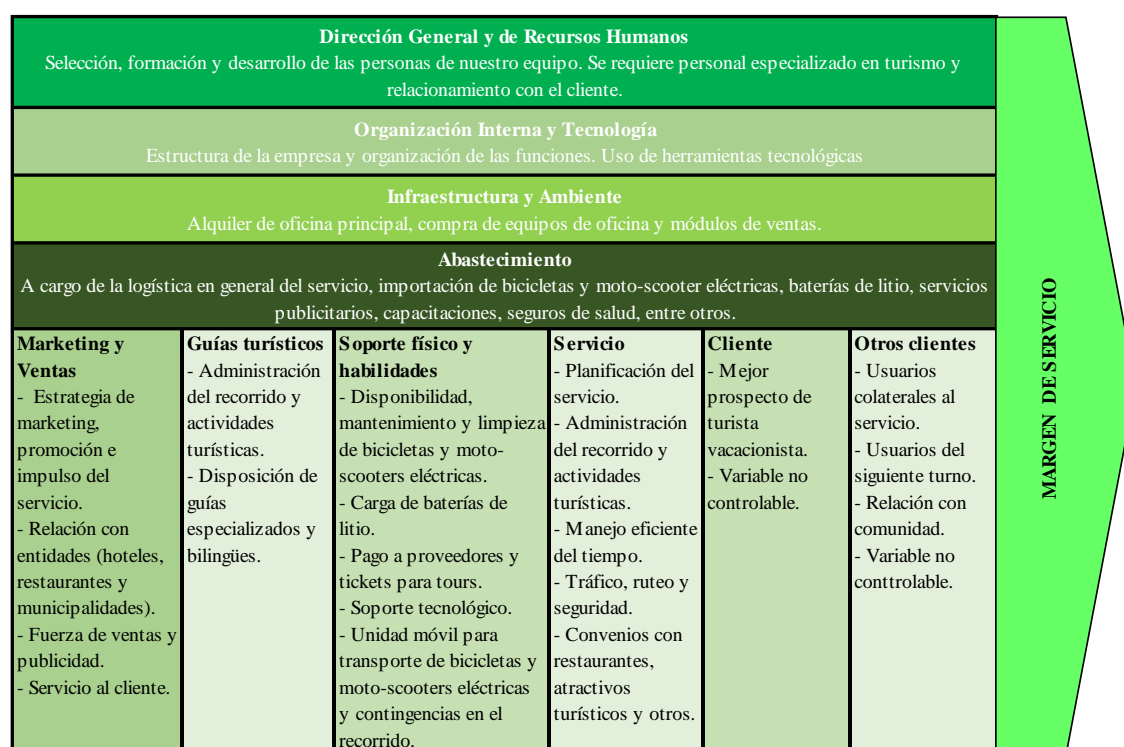


- Acuerdos con restaurantes catalogados como los mejores en Lima para asegurar una experiencia gastronómica exquisita y única, y visita a los mejores museos, galerías de arte, entre otros.
- Guía que domine las rutas y hable más de un idioma con un acompañante ubicado al final del grupo durante el recorrido como complemento de seguridad.
- Responsabilidad social empresarial como parte de los valores de la empresa.
- Optimización del tiempo frente al alto volumen de tráfico vehicular.

## 5. Cadena de valor del modelo de negocio (empresa)

Se ha utilizado la cadena de valor de Porter bajo la reinterpretación del modelo realizada por Alonso (2008) para identificar y optimizar la ventaja competitiva del negocio. Para ello se identificaron los eslabones que son parte integrada de la cadena de valor del negocio: planificación y logística interna, operaciones y gestión del servicio, mercadotecnia y servicio al cliente, como se muestra en el gráfico 3:

**Gráfico 3. Cadena de valor del negocio**



Fuente: Alonso, 2008.

Elaboración: Propia, 2019.

## 6. Recursos y capacidades clave

Con el análisis basado en Grant (2006) se determinaron los recursos y capacidades claves con los que se cuenta:

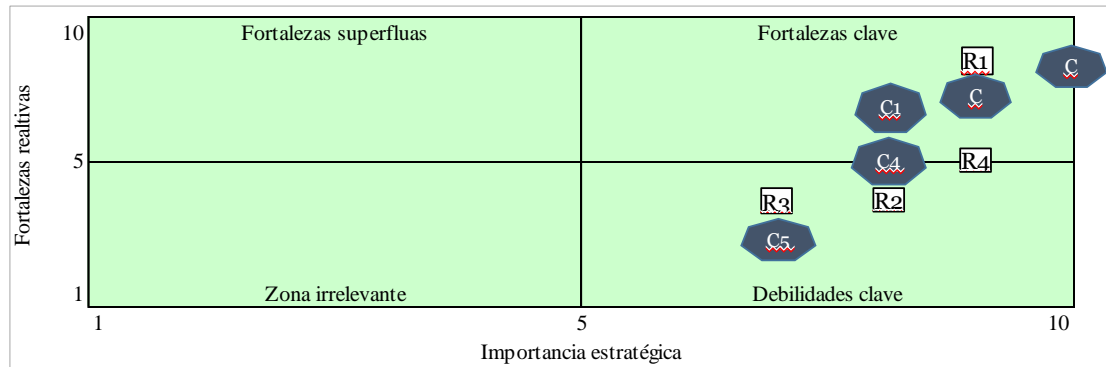
**Tabla 17. Valoración de los recursos y capacidades**

| Recursos    |                                                                                 | Importancia | Fortalezas relativas | Comentarios                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>R1</b>   | Guías bilingües profesionales de turismo                                        | 9           | 9                    | Contar con profesionales del turismo que hablen más de un idioma es uno de los recursos claves en nuestro negocio.                                                                                                               |
| <b>R2</b>   | Vehículos no contaminantes                                                      | 8           | 4                    | A pesar de ser un recurso en la propuesta de servicio (responsable con el medio ambiente), puede existir paridad con la competencia que ya usa este medio. Reglamentación y leyes encarecen los costos de su uso.                |
| <b>R3</b>   | Financiamiento propio de accionistas                                            | 7           | 4                    | Por ser un emprendimiento nuevo, dependerá básicamente del fondeo de sus accionistas.                                                                                                                                            |
| <b>R4</b>   | Localización                                                                    | 9           | 5                    | Nuestra oficina y módulos móviles se ubican cerca del malecón de Miraflores al igual que otras empresas competidoras.                                                                                                            |
| Capacidades |                                                                                 | Importancia | Fortalezas relativas | Comentarios                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>C1</b>   | Capacitación especializada en servicio al cliente                               | 8           | 7                    | La capacitación constante y especializada aseguran la excelencia en el servicio.                                                                                                                                                 |
| <b>C2</b>   | Logística integral del servicio.                                                | 10          | 8                    | Fortaleza en la planificación, eficiencia y logística oportuna del servicio que incluye reservaciones y boletos oportunos, para atracciones turísticas.                                                                          |
| <b>C3</b>   | Experiencia diferenciada                                                        | 10          | 9                    | Diferenciación en cuanto a la vivencia de una experiencia de turismo de calidad y con seguridad (basada en la atención integral, calidad, seguridad, gestión eficiente de los tiempos y diversidad de los circuitos turísticos). |
| <b>C4</b>   | Experiencia en marketing y relacionamiento con hoteles, restaurantes, etcétera. | 8           | 5                    | Gestión de la marca, publicidad y promoción con creciente destreza.                                                                                                                                                              |
| <b>C5</b>   | Relación con autoridades locales.                                               | 7           | 3                    | Contar con todas las licencias y permisos, así como con un objetivo común, que sería el fomento del turismo. Requisito para todas las empresas del sector. Burocracia y reglamentaciones se ponen cada vez más duras.            |

Fuente: Grant, 2006.

Elaboración: Propia, 2019.

**Gráfico 4. Mapa de los recursos y capacidades clave**



Fuente: Grant, 2006.

Elaboración: Propia, 2019.

A partir del análisis realizado, y teniendo en cuenta que es un negocio nuevo e incipiente para el mercado, se han determinado una serie de fortalezas clave que serán gestionadas a partir de las diferentes estrategias que se implementarán para la consolidación del negocio y el logro de las ventajas competitivas.

El negocio apuesta por la creación de valor a través de una experiencia de turismo única con un servicio de calidad, saludable, seguro, responsable y que permita ahorrar tiempo a los clientes; para ello se cuenta con los recursos necesarios:

- Profesionales en administración y turismo que incluyen a guías turísticos bilingües.
- Activos físicos, que considera bicicletas, moto-scooters eléctricas y unidad móvil de transporte de los activos.
- Local de operaciones, donde se incluyen oficinas administrativas y ventas / estacionamientos de bicicletas y moto-scooters eléctricas.

Las capacidades con las que cuenta el negocio son:

- **Especialización.** Cuenta con una administración especializada en la planificación del servicio, con personal experto en turismo y atención al cliente. La administración del negocio analizará constantemente el mercado en cuanto a nuevas tendencias y capacitará continuamente al personal.
- **Financieras.** El negocio se financiará con aportes de capital y préstamos bancarios con garantías personales de los socios.

- **Físicas.** Se comprarán los activos físicos necesarios como bicicletas y moto-scooter eléctricas, además de realizar el contrato y arrendamiento de la oficina administrativa, y la implementación de los puestos móviles de atención al cliente.
- **Organizacionales.** Cuenta con políticas y procedimientos basados en los valores de la empresa, que fomentan el desarrollo del turismo, la responsabilidad social, el respeto por el medio ambiente, la seguridad y la salud.
- **Logística.** Eficiencia operativa en la logística del negocio y buena relación con proveedores.

## 7. Convenios estratégicos

El plan de negocio contempla convenios con hoteles de 4 y 5 estrellas de Miraflores, San Isidro, Barranco y Cercado de Lima para la publicidad del servicio de turismo, así como para la concertación del servicio con el público objetivo. Estos convenios incluyen el pago de comisiones por los turistas referidos. También se buscará firmar convenios con negocios de actividades complementarias al servicio como restaurantes, tiendas de artesanías, etcétera.

## 8. Matriz FODA

**Tabla 18. Matriz FODA**

| INTERNO | Fortalezas                                                                                                    | Debilidades                                                                                                         |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | F1: Convenios con agencias y hoteles                                                                          | D1: La marca aún no es conocida                                                                                     |
|         | F2: Recursos humanos con experiencia                                                                          | D2: Alta rotación de personal                                                                                       |
|         | F3: Ubicación estratégica                                                                                     | D3: Negocio nuevo y falta de experiencia                                                                            |
|         | F4: Servicio diferenciado y de alta calidad                                                                   | D4: Limitaciones de financiamiento bancario                                                                         |
|         | F5: Seguridad (principal valor agregado)                                                                      |                                                                                                                     |
| EXTERNO | Oportunidades                                                                                                 | Amenazas                                                                                                            |
|         | O1: Alto volumen de extranjeros visitando Lima con proyección de crecer 7%                                    | A1: Barreras para nuevos negocios y atracción de inversionistas (burocracia, regulaciones, altos impuestos).        |
|         | O2: Crecimiento del PBI nacional.                                                                             | A2: Inseguridad ciudadana.                                                                                          |
|         | O3: Lima: destino turístico atractivo y preferido para reuniones, conferencias y otros.                       | A3: Sensibilidad en la industria del turismo ante cambios políticos y económicos desfavorables globales y nacional. |
|         | O4: Ecoturismo como un elemento clave para la protección del medio ambiente y uso de transporte eco amigable. | A4: Ausencia de un marco regulatorio en materia del uso de bicicletas y moto-scooters eléctricas.                   |

Fuente: Porter, 2010.

Elaboración: Propia, 2019.

## 9. Matriz de FODA cruzado

Mediante la matriz FODA se identificaron las estrategias a utilizar para mitigar las amenazas y debilidades y para afrontar las fortalezas y oportunidades presentes en el análisis y diagnóstico situacional del capítulo II. En la tabla 19 se presenta el análisis de FODA cruzado:

**Tabla 19. Matriz FODA cruzado**

|            | <b>Estrategias ofensivas FO</b>                                                                                                                      |            | <b>Estrategias reactivas DO</b>                                                                                                                                        |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FO1</b> | (F3, O1) Aprovechar el crecimiento de la industria del turismo para impulsar mayor demanda de nuestros servicios que involucra conciencia ambiental. | <b>DO1</b> | (D1, O4) Ser una empresa socialmente responsable que participa activamente en la comunidad y el medio ambiente.                                                        |
| <b>FO2</b> | (F4, O3) Aprovechar que Perú está de moda en cuanto a la gastronomía para impulsar servicios que incluyen una experiencia gastronómica.              | <b>DO2</b> | (D2, O2) Seleccionar y retener como parte del equipo a personal calificado que brinde un servicio de calidad y diferenciado, ofreciendo valor agregado a los clientes. |
| <b>FO3</b> | (F4, O4) Generar valor a la sociedad y a la ciudad, brindando servicios ecoamigables y diferenciados.                                                | <b>DO3</b> | (D1, O1) Crear imagen de profesionalismo y calidad para que los clientes sientan confianza en la empresa y en el servicio.                                             |
| <b>FO4</b> | (F3, O4) Brindar un servicio de tour en un medio de transporte ecoamigable con altos estándares que refuercen la seguridad y calidad a los clientes. |            |                                                                                                                                                                        |
|            | <b>Estrategias adaptativas FA</b>                                                                                                                    |            | <b>Estrategias defensivas DA</b>                                                                                                                                       |
| <b>FA1</b> | (F3, A3) Acercamiento a municipalidades y establecimientos relacionados al turismo para impulsar la inversión en infraestructura.                    | <b>DA1</b> | (D1, A1) Publicitar nuestros servicios como sinónimo de calidad, seguridad, optimización del tiempo y eco sostenible.                                                  |
| <b>FA2</b> | (F5, A2) Negociar contratos con empresas aseguradoras para cubrir el riesgo de accidentes.                                                           |            |                                                                                                                                                                        |
| <b>FA3</b> | (F1, A1) Establecer convenios con hoteles de 4 y 5 estrellas para que refieran clientes.                                                             |            |                                                                                                                                                                        |

Fuente: David, 2013:221.

Elaboración: Propia, 2019.

## 10. Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos

Para establecer las estrategias se utilizará la matriz de alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos incluida en el anexo 19. Las estrategias elegidas se presentan en la tabla 20.

**Tabla 20. Estrategias del negocio**

|            |                                                                                                                                                                         |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FO4</b> | Brindar a través de nuestro negocio un servicio de tour en un medio de transporte ecoamigable con altos estándares que refuercen la seguridad y calidad a los clientes. |
| <b>DO2</b> | Seleccionar y retener como parte del equipo a personal calificado que brinde un servicio de calidad y diferenciado, ofreciendo valor agregado a los clientes.           |
| <b>DO3</b> | Crear una imagen de profesionalismo y calidad para que los clientes sientan confianza en la empresa y en el servicio.                                                   |
| <b>FA1</b> | Acercamiento a municipalidades y establecimientos relacionados al turismo para impulsar la inversión en infraestructura                                                 |
| <b>FA3</b> | Establecer convenios con hoteles de 4 y 5 estrellas para obtener clientes referidos por estos.                                                                          |

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2019.

Posteriormente, se alinearon las estrategias del negocio de la tabla 19 con las áreas operativas, según se detalla en el anexo 20.

## **11. Las fuentes y modelos de ingresos**

La fuente de ingresos del negocio es el servicio de circuitos turísticos que, según los expertos de la industria entrevistados, podrían cobrarse entre US\$ 60 y US\$ 85 por tour. Esta fuente y modelo de ingreso está basado en el servicio turístico a distintos atractivos turísticos -con guías bilingües especializados- dentro de los distritos antes mencionados y que incluyen ciertas actividades complementarias de gastronomía, aventura, etcétera. En este modelo existe un rango de precios según el circuito turístico que el usuario seleccione.

El mecanismo para fijación de precios se basa en variables como:

- **Lista de precios fijos.** Los precios se fijan en base a los paquetes turísticos y el uso de bicicletas y moto-scooters eléctricas.
- **Características del paquete turístico.** El precio depende del número de horas y lugares a visitar de la propuesta de valor; en este caso, por los sitios y atracciones turísticas que tiene cada tour.
- **Según el vehículo.** El precio depende del tipo de vehículo contratado; es decir, si se realiza el tour en bicicleta eléctrica o en moto-scooter eléctrica.

## **12. Los generadores de costos (relevantes)**

Las actividades claves del negocio son:

- Diseño y operación de los circuitos turísticos.
- Mantenimiento de bicicletas y moto-scooters eléctricas.
- Marketing y ventas.
- Soporte tecnológico.
- Atención al cliente.

A partir de estas 5 actividades claves se han identificado los siguientes factores de variabilidad de costos, que de acuerdo a lo indicado por Rosanas (2005) pueden variar respecto a algún otro


factor como los que se indican a continuación y sobre los cuales se tomarán decisiones respecto de los recursos a gestionar en el servicio:

- **Número de turistas a ser atendidos.** El número absoluto de turistas determinará la cantidad de bicicletas y moto-scooters eléctricas, y el personal necesario para brindar el servicio.
- **Número de circuitos.** Los circuitos ofrecidos a los turistas también serán un inductor de costos relevantes dado que la cantidad de guías turísticos disponibles para un determinado turno dependerá de la variedad de rutas que se ofrezcan por turno.
- **Número de turistas máximo por tour.** Esta variable será importante, ya que de ella dependerá también el número de guías turísticos necesarios para cada turno.
- **Los canales de captación de clientes.** Los hoteles, módulos de venta, agencias de viaje, plataformas tecnológicas, etcétera, serán los canales de captación de clientes siendo necesario determinar los recursos necesarios para la atención en cada canal.

### 13. Estrategia de crecimiento

Para establecer la estrategia de crecimiento se utilizará la matriz de expansión de servicios (Kotler y Bloom, 1984), aplicando la estrategia de penetración de mercados (ver gráfico 5). Posteriormente, en un plazo de 5 años, la estrategia será la expansión en otras zonas geográficas del país y ofrecer los servicios en dos distritos adicionales a Lima (Asia en Cañete y La Punta en el Callao). La expansión se realizará a Cusco e Ica, que son los departamentos más visitados por los vacacionistas (Cusco 53%) y ejecutivos (Ica y Cusco 5% cada uno), después de Lima.

**Gráfico 5. Matriz de crecimiento**

|                                 |             | Servicios                                                                                                     |                                      |                         |
|---------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|
|                                 |             | Existentes                                                                                                    | Modificados                          | Nuevos                  |
| M<br>e<br>r<br>c<br>a<br>d<br>o | Existentes  | <br>Penetración de mercado | Modificación del servicio            | Innovación del servicio |
|                                 | Geográficos | Expansión geográfico                                                                                          | Modificación para mercados dispersos | Innovación geográfica   |
|                                 | Nuevos      | Nuevos mercados                                                                                               | Modificación para nuevos mercados    | Innovación total        |

Fuente: Kotler y Bloom, 1984.  
Elaboración: Propia, 2019.

## Capítulo V. Plan de marketing

### 1. Descripción del servicio

El servicio consiste en brindar tours vivenciales a turistas extranjeros y nacionales, por distintos puntos de la ciudad, para apreciar la naturaleza a través de vistas panorámicas de Lima, disfrutar de esparcimiento y experiencia gastronómica, aprendizaje de la cultura peruana a través de visitas guiadas a centros culturales y otras actividades, mediante paseos en bicicletas y moto-scooters eléctricas, medios divertidos, de fácil uso, ecológicos y seguros (ver tabla 21):

**Tabla 21. Atractivos turísticos, actividades y otros que incluirán los tours**

| Vintage Cultural                                                                                                                                                                                                                                       | Bahía y Ciudad I                                                                                                                                                                                                              | Bahía y Ciudad II                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Malecón de Miraflores.</li><li>• Centro Comercial Larcomar.</li><li>• Malecón de Barranco y atractivos</li><li>• Degustación de piqueos.</li><li>• Ingreso a Museo MAC.</li><li>• Mercado artesanal.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Malecón de Miraflores.</li><li>• Huaca Pucllana.</li><li>• Degustación de piqueos.</li><li>• Huaca Huallamarca.</li><li>• Parque de las Aguas.</li><li>• Mercado artesanal.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Malecón de Miraflores.</li><li>• Huaca Pucllana.</li><li>• Huaca Huallamarca.</li><li>• Mercado artesanal.</li></ul> |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En los anexos 6 y 7 se muestran fotos de referencias y mapas de ciclovías, respectivamente.

### 2. Objetivos de marketing

#### 2.1 Objetivos estratégicos

- Ser considerados como la primera opción de tours en bicicletas y moto-scooters eléctricas en el segmento definido.
- Posicionarse en Lima como marca que ofrece una experiencia turística de calidad, segura, confiable y socialmente responsable.

#### 2.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos de marketing se muestran en la tabla 22:



**Tabla 22. Objetivos específicos de marketing**

| Objetivos                                                                                                                                                             | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| Incrementar las ventas anualmente                                                                                                                                     | 7%    | 7%    | 0%    |
| Satisfacción de clientes (Excelente/Muy bueno)                                                                                                                        | 80%   | 85%   | 90%   |
| Recomendación de clientes (NPS <sup>4</sup> : % promotores - % detractores)                                                                                           | 50%   | 60%   | 70%   |
| Participación en ferias de turismo y asociación en gremios (número)                                                                                                   | 7     | 10    | 12    |
| Mantener una cuota de mercado del segmento seleccionado: Miraflores, San Isidro, Barranco, Cercado de Lima (hasta el Parque de la Reserva - Circuito Mágico del Agua) | 4%    | 4%    | 4%    |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El método utilizado serán las encuestas a clientes, con las cuales se recogerá información cuantitativa y cualitativa sobre la satisfacción y el nivel de recomendación de los usuarios. También se recogerán sus comentarios en los distintos canales ofrecidos y se realizará un monitoreo diario a fin de tomar medidas correctivas al servicio; esto permitirá cuantificar el porcentaje de satisfacción para gestionarlo y obtener el objetivo planteado. Al ofrecer un servicio de alta calidad (Kotler y Keller 2016), habrá un alto nivel de satisfacción y en consecuencia, se podrán fijar precios más altos que dejen un mayor margen. Para ubicarse como la primera opción de tours es necesario participar en ferias especializadas de turismo y asociarse a gremios de turismo, lo que permitirá extender la red de contactos y tener una mayor exposición de la marca.

### **3. Formulación estratégica de marketing**

La estrategia de marketing se basa en la diferenciación enfocada y penetración de mercado, la cual está dirigida al cliente seleccionado según la tabla 15. Así, la estrategia de marketing es el posicionamiento diferenciado, que se desarrolla según lo descrito en la sección 4 de este capítulo. Las actividades de marketing y promoción destacarán los atributos del servicio: calidad, seguridad en el recorrido, uso de tecnología y diversión, una experiencia diferente, lo que permitirá posicionar la marca en los turistas.

### **4. Estrategia de mezcla de marketing**

#### **4.1 Producto (servicio)**

El servicio ofrece tours en bicicletas o moto-scooters eléctricas por Miraflores, San Isidro, Barranco y Lima Cercado, permitiendo acercarse a la naturaleza y disfrutar de paisajes y puntos culturales en el recorrido, acompañado de guías especializados. El turista podrá degustar platos

---

<sup>4</sup> NPS: Net Promoter Score, indicador para la medición de la lealtad del cliente: mayor a 50%, excellent; mayor a 70%, world class. En: Reichheld y Markey, 2011.

típicos en los mejores restaurantes de la ciudad, visitar museos y adquirir artesanías mientras realiza una actividad física. Se ofrecerán 3 tipos de circuitos turísticos (ver anexo 2) que tendrán horarios de salida predefinidos (9 am, 12 del día y 2 pm) e incluirán instrumentos de seguridad y la protección del cliente mediante la contratación de seguros.

## 4.2 Precio

Para la fijación del precio se tomó como referencia los precios de las entradas a museos y galerías de arte, opciones gastronómicas en restaurantes selectos (ver anexo 9), y, finalmente los costos propios de la operación para los tours que ofrezcan solo paisajes. Además, se consideraron los precios de la competencia que ya opera en el mercado (sección 6 del capítulo III). El resumen de las tarifas que incluyen las diferentes opciones o combinaciones, se detalla en la tabla 23:

**Tabla 23. Precios de los tours ofrecidos**

| Servicios                            | Cantidad de horas | Precio aproximado US\$ |
|--------------------------------------|-------------------|------------------------|
| <b>Tour: Vintage Cultural</b>        | De 3 a 6 horas    | 85                     |
| <b>Tour: Bahía y Ciudad I</b>        | De 3 a 4 horas    | 60                     |
| <b>Tour: Bahía y Ciudad II</b>       | De 2 a 3 horas    | 30                     |
| <b>Otros (tour con moto-scooter)</b> | De 2 a 6 horas    | desde 40 hasta 95      |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Así se ha estimado un precio promedio sin IGV para tours en bicicletas eléctricas de US\$ 60 y para tours en moto-scooters eléctricas de US\$ 80. Los circuitos turísticos propuestos se encuentran descritos en el anexo 2. Esta lista se encontrará en el aplicativo móvil ofrecido para la reserva y pago del servicio y se detalla cómo se indica en el anexo 9.

## 4.3 Promoción

### 4.3.1 Publicidad

Como estrategias publicitarias se utilizarán los siguientes mecanismos:

- Uso de página web y página de Facebook para dar a conocer el negocio y los servicios del negocio, así como mantener promociones.
- Participación en eventos, como ferias de turismo, o en empresas que sirvan también como medio informativo.
- Uso de folletos, que llegarán principalmente a los diferentes hoteles, puestos de información al turista y aeropuertos.

#### 4.3.2 Promoción de ventas

La estrategia de promoción de ventas corresponde al pago de comisiones a los canales de acuerdo con los tours vendidos.

#### 4.4 Plaza (canal)

La prestación del servicio se realizará a través de los siguientes elementos interrelacionados:

- **Flujo del servicio.** El servicio de tours se contratará en las instalaciones determinadas para el inicio del servicio, la página web y en el aplicativo móvil.
- **Flujo de información y promoción.** Se realizará directamente entre el usuario y el negocio, a través de la página web, llamadas telefónicas o correo electrónico, e indirectamente a través de diversos canales de promoción: hoteles de 4 y 5 estrellas y canales de ventas secundarios (páginas web de Booking, Despegar, Expedia, Tripadvisor, Trivago).

#### 4.5 Personas

Para el desarrollo de las actividades de marketing existen aproximadamente 11 personas que atenderán las siguientes funciones (siendo la principal, brindar una excelente atención al cliente):

- 3 personas para atención a clientes en cada punto físico, situados en San Isidro, Miraflores y Barranco.
- 1 persona del área comercial que se encargará de realizar las visitas diarias a los hoteles.
- 1 personal técnico de soporte (encargado del traslado de las unidades de transporte y de los turistas desde sus hoteles).
- 6 guías turísticos (2 como personal fijo y 4 free lancer que serán convocados según necesidad).

Debido a que las actividades en los puntos de atención y visitas a hoteles no requieren de una dedicación completa en el día, estas personas adicionalmente revisarán los diferentes medios para reservas, el análisis del negocio, servicio y mantenimiento (ver gráfico 6).

#### 4.6 Procesos

La descripción de los procesos se desarrolló en la sección 3 del capítulo VI. Los procesos claves del negocio son los relacionados con el diseño de circuitos; con el cliente y el servicio.

## **5. Cronograma de actividades de marketing**

Se considera una etapa preoperativa de 3 meses y una etapa de desarrollo de 12 meses. En la etapa preoperativa las actividades principales son el diseño e impresión de tarjetas de presentación, elaboración y promoción del video institucional, de la página web y aplicativo móvil. Posteriormente se realizarán las reuniones con hoteles para la presentación de la propuesta de negocio y suscripción en páginas web y buscadores (ver anexo 10).

## **6. Presupuesto de marketing**

El presupuesto de marketing es de S/ 58.245 y se detalla en el anexo 11.

## Capítulo VI. Plan de operaciones

### 1. Objetivos y estrategias de operaciones

#### 1.1 Objetivos estratégicos

- Operar el servicio turístico de alta calidad, brindando una experiencia única y segura.
- Realizar convenios con los aliados claves establecidos en el modelo de negocio del gráfico 2.

#### 1.2 Estrategias de operaciones

- Establecer en el corto plazo convenios con los principales hoteles de 4 y 5 estrellas ubicados en San Isidro, Miraflores y Barranco.
- Negociar con proveedores la compra de bicicletas y moto-scooters eléctricas, baterías y kits de seguridad a precios competitivos.

**Tabla 24. Objetivos específicos de operaciones**

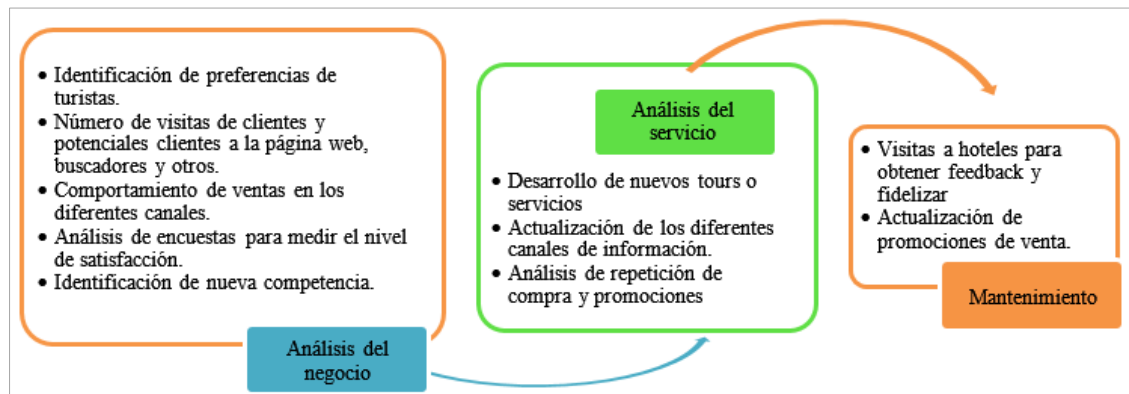
| Objetivos                                                                                                                                  | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| Optimizar los costos operativos (descuentos en compras)                                                                                    | 3%    | 4%    | 5%    |
| Establecer convenios con los principales hoteles de 4 y 5 estrellas ubicados en los distritos de operación del negocio (número de hoteles) | 12    | 18    | 25    |
| Realizar acuerdos con proveedores (restaurantes y atractivos turísticos)                                                                   | 8     | 12    | 18    |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 2. Diseño de producto o servicio

El diseño del servicio se detalla en el gráfico 6. Adicionalmente para diseñar o construir el tour o circuito turístico se creó un esquema para diseñar el itinerario de la experiencia turística (ver anexo12), que permitió estructurar adecuadamente cada circuito.

**Gráfico 6. Diagrama del proceso de diseño del servicio**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 3. Diseños de los procesos y diagrama de funcionamiento

Los procesos clave identificados en el plan de operaciones son los relacionados con el diseño de circuitos turísticos, y los procesos relacionados con el cliente y el servicio.

#### 3.1 Procesos relacionados con el diseño de circuitos turísticos

- Identificar e inventariar los atractivos turísticos de la zona (que será actualizados cada mes).
- Identificar los tours ofrecidos por la competencia, con el fin de ofrecer tours diferentes y más interesantes para los turistas, que no se encuentren cubiertos por la competencia.
- Realizar una vez al mes actualización de los costos o precios de principales atractivos turísticos, actividades y otros, que serán incluidos en nuestros tours (ver tabla 23).

Sobre la base de los tres puntos anteriores se diseñarán y/o actualizarán los tours (ver sección 2 del presente capítulo), definiendo el itinerario, duración, precio y posibles variantes. Al inicio del negocio, para el diseño de circuitos turísticos, se considerarán los resultados de las encuestas realizadas en el sondeo de mercado; posteriormente, se considerarán las encuestas de satisfacción de los clientes a fin de incluir o descartar los atractivos turísticos y actividades de acuerdo a los resultados de las mismas.

#### 3.2 Procesos relacionados con el cliente y el servicio

- **Captación del cliente.** Los clientes se captarán de dos formas:
  - A través de los hoteles de 4 y 5 estrellas y puntos de información turística con los que se han realizado convenios para que ofrezcan los servicios.

- Los clientes se pondrán en contacto con el negocio mediante visita a oficina, contacto telefónico, correo electrónico, página web y aplicativo móvil; de esta forma podrán solicitar información acerca de los circuitos turísticos ofrecidos y el personal de atención al cliente brindará información de las alternativas de circuitos y el medio de transporte (bicicletas y moto-scooter eléctricas). La oficina operará de lunes a domingo de 8:00 am a 5:00 pm.
- **Selección y pago del circuito turístico**
  - Circuitos turísticos previamente planificados. Elección directa a través de la web, aplicativo móvil o del personal de atención al cliente.
  - Pago del circuito. El cliente podrá pagar el circuito mediante POS (Visa, MasterCard y American Express-Amex), efectivo y transferencias bancarias.
- **Atención al cliente.** Se iniciará de dos formas:
  - Recepción del cliente en las instalaciones operativas (oficina o centros de atención).
  - El personal de apoyo se acercará hasta el lugar acordado con el cliente para su recojo (hotel y/o puntos móviles) y llevarlo al punto de partida del circuito turístico.
  - Posteriormente, el guía turístico vestido e identificado con uniforme del negocio, entregará los implementos de seguridad, una botella de agua, tríptico del recorrido a realizar, explicará el funcionamiento de la bicicleta eléctrica e iniciará el tour (los grupos como máximo serán de 8 personas que serán acompañados por 2 guías), haciendo las paradas y explicación de cada sitio o lugar a visitar. Una vez terminado el recorrido, las bicicletas y moto-scooter eléctricas serán entregadas en el mismo punto de inicio.
- **Encuesta de satisfacción del cliente.** Una vez completado el servicio se pedirá al cliente que complete una encuesta (en el aplicativo móvil) a fin conocer su percepción sobre el servicio: sitios visitados, atención del guía, oportunidades de mejora, y si recomendaría a la empresa.

Las actividades que serán tercerizadas son mantenimiento de las unidades de transporte (bicicletas y moto-scooter eléctricas y auto-van) a compañías técnicas especializadas; servicios de guías turísticos por horas cuando la demanda supere la capacidad instalada de la planilla de la empresa, y servicios contables.

#### **4. Diseño de las instalaciones**

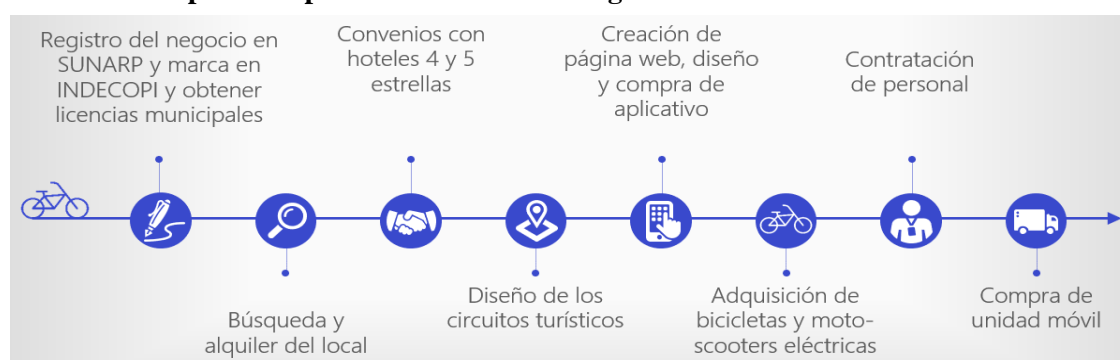
El servicio funcionará en el distrito de Miraflores, en un local comercial de 35 m<sup>2</sup> ubicado a pocas cuadras del área más visitada por los turistas en Miraflores (Parque Kennedy). Dado que el negocio está orientado a un servicio de experiencia, la infraestructura y layout se centralizarán en el diseño del local respecto a los colores y slogans, ya que el uso de muebles será limitado. El

objetivo del layout será mejorar la ambientación y ofrecer a los clientes una atención más cálida y cercana, brindándole un espacio acogedor y dinámico para un tiempo de espera máximo de 10 minutos. En el centro de operaciones (punto de atención) existirá un espacio de atención al público y un espacio de espera de 5 asientos y una barra donde podrán servirse agua, café, o infusiones.

## 5. Programación de las operaciones del negocio

La programación de la puesta en marcha del negocio se resume en el gráfico 7.

**Gráfico 7. Etapas de la puesta en marcha del negocio**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 6. Actividades preoperativas

Las actividades preoperativas serían las siguientes:

**Tabla 25. Actividades preoperativas**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minuta de constitución de empresa.</li> <li>• Firma del contrato de alquiler del local en Miraflores (oficina y centro de operaciones).</li> <li>• Definir logo, slogan y colores del negocio para su decoración y seleccionar</li> <li>• Obtener licencias y permisos para apertura de local e inicio de operación.</li> <li>• Contratar al personal clave: Administrador y guía bilingüe.</li> <li>• Estudio financiero y elaboración de un anteproyecto.</li> <li>• Diseñar y elaborar el manual de operaciones del servicio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación del personal sobre el manual de operaciones (atención al cliente, antes durante y después del servicio).</li> <li>• Seleccionar a los proveedores y modelo de las bicicletas y moto-scooter eléctricas.</li> <li>• Seleccionar los puntos/módulos de atención a desplegar en los distritos seleccionados.</li> <li>• Contratar los servicios de publicidad en paneles de Miraflores y en páginas web por el lapso de 3 meses</li> <li>• Compra del mobiliario.</li> <li>• Planificar la inauguración del local.</li> </ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 7. Presupuesto del plan de operaciones

El presupuesto del primer año del plan de operaciones es de S/ 681.026 (ver anexo 11).



## Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

### 1. Estructura organizacional

La estructura organizacional del negocio tiene una configuración simple y jerárquica (ver anexo 13). Está basada en el conjunto de actividades que conforman el servicio, áreas administrativa, de operaciones y de marketing; actividades que estarán bajo la supervisión directa del jefe de administración. Las decisiones principales de las tres actividades estarán a cargo de los socios fundadores de la organización, la gerencia general recaerá en el jefe de administración para la formalidad y ejecución de las decisiones. Las principales funciones se detallan a continuación:

- **Jefe de Administración.** Velar por el cumplimiento de las políticas de la organización, encargarse de todos los trámites jurídicos y municipales para el funcionamiento del negocio, garantizar y asegurar el flujo de las operaciones, gestión y seguimiento de las mismas, así como de las áreas de Finanzas, Recursos Humanos, Administración y Marketing.
- **Guía turístico principal.** Profesional del turismo especializado y bilingüe a tiempo completo, quien será imagen de la empresa y brindará un servicio de calidad de acuerdo con las políticas.
- **Guía turístico secundario.** Profesional del turismo especializado y bilingüe a tiempo parcial, quien será imagen de la empresa y brindará un servicio de calidad de acuerdo con las políticas.
- **Personal de atención al cliente.** Encargado de recibir y atender a los clientes que se acerquen a los módulos de atención; verá el cierre del servicio con la encuesta de satisfacción.
- **Personal técnico de soporte.** Encargado de revisar la disponibilidad operativa y mecánica de las unidades de transporte; su reparación y mantenimientos menores, así como el manejo del auto-van para garantizar el flujo de las operaciones.

### 2. Objetivos y estrategias de recursos humanos

El objetivo estratégico es obtener un alto grado de excelencia y profesionalismo en sus colaboradores que se traduzca en un desempeño de sus funciones y prestación de servicio de calidad, con el fin de garantizar la satisfacción en los turistas. Las estrategias del plan de recursos humanos son las siguientes:

- Atraer y reclutar personal de nivel profesional y especializado en turismo, con atributos de altísima vocación de calidad en el servicio y orientación al cliente.

- Fidelizar al personal y desarrollar sus capacidades favoreciendo su talento, para que se identifique con la propuesta de valor organizacional.
- Constituir un clima laboral destacable y motivacional que sea reconocido por los empleados.
- Empoderar a los empleados, destacando los atributos de agilidad y colaboración que permitan construir una relación de largo plazo.

**Tabla 26. Objetivos específicos de recursos humanos**

| Objetivos                                                                                                                                                                                                                                           | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| Implementar y mantener un sistema de evaluaciones trimestrales de la gestión de los colaboradores basado en indicadores de desempeño por competencias como liderazgo, ventas, cumplimiento de las responsabilidades propias del cargo, entre otros. | ✓     | ✓     | ✓     |
| Mantener el personal clave (administrador y guías turísticos) con una evaluación superior a 80% de puntaje.                                                                                                                                         | ✓     | ✓     | ✓     |
| Mantener un porcentaje de rotación de personal menor al 15%.                                                                                                                                                                                        | 15%   | 15%   | 15%   |
| Realizar un mínimo anual de capacitaciones (actualización en turismo y atención al turista).                                                                                                                                                        | 2     | 3     | 4     |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 3. Presupuesto del plan de recursos humanos

El presupuesto del plan de recursos humanos es de S/ 320.751 y se detalla en el capítulo VIII. Se incluye en el estado de resultados, en la cuenta de costo de servicios y administración (ver anexo 15).

## **Capítulo VIII. Responsabilidad social empresarial**

### **1. Responsabilidad social**

La responsabilidad social es definida en la Norma Internacional ISO 26000 como «[...] responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actos ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y esté integrada en toda la organización y se lleve la práctica en sus relaciones» (International Organization for Standardization [ISO] 2010).

Las empresas son hoy más conscientes de la importancia de la responsabilidad social como un tema que contribuye al desarrollo sostenible, ya que la rentabilidad económica no es lo único que define el éxito de un negocio. Los usuarios y consumidores son más exigentes cada día a la hora de adquirir bienes y servicios, esperando que estos sean amigables con el medio ambiente y que exista equidad social, valoran el efecto directo de un buen Gobierno Corporativo y de la implementación de sus buenas prácticas (Bolsa de Valores de Lima [BVL] y EY 2017), además de la garantía en la transparencia de sus decisiones y del impacto en las diferentes partes interesadas que, dado un conflicto, podrían afectar la capacidad de la empresa. La responsabilidad social empresarial es más que hacer una obra de caridad, un costo o una restricción (Porter y Kramer 2006). Una empresa socialmente responsable es bien percibida y obtiene ventaja frente a sus competidores, tiene mejor reputación, es atractiva y es mejor percibida por sus trabajadores, proveedores, inversionistas y clientes; por la comunidad financiera, entidades del gobierno y otros que indirectamente puedan tener interés en ella.

Se ha determinado que los principales grupos de interés para la empresa son la comunidad, entendida como la población vulnerable específica en el Perú, y el medio ambiente.

## 2. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial

**Tabla 27. Responsabilidad social (grupos de interés, impactos y objetivos)**

| Grupo de interés      | Impactos            | Objetivos                                                                        | Áreas de la empresa               |
|-----------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Comunidad</b>      | Comunidades rurales | Aportar al desarrollo educativo de niños en zonas rurales del Perú               | Administración                    |
| <b>Medio ambiente</b> | Materiales          | Promover el uso de botellas de plástico reciclado y disposición de ese material. | Administración y guías turísticos |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 3. Acciones, políticas e indicadores de medición de objetivos

Para obtener los objetivos planteados del plan se proponen las siguientes políticas, actividades e indicadores para cada grupo de interés:

**Tabla 28. Responsabilidad social: políticas, acciones e indicadores**

| Políticas                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Acciones y actividades /ejecución                                                                                                                                                                                                                                                            | Indicadores                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Comunidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción del uso de bicicletas como un medio de transporte y actividad para obtener bienestar</li> <li>- Inspirar a los clientes para que contribuyan con acciones sociales de desarrollo de la niñez en zonas rurales del Perú</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar donaciones semestrales en dinero o bicicletas a la ONG Baika que entrega bicicletas a niños en zonas rurales para facilitar que accedan a sus escuelas y mejorar su rendimiento académico.</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 bicicletas o S/ 1.000 al año</li> <li>- Número de visitas a restaurantes, mercados locales y artesanales</li> </ul>                                            |
| <b>Medio ambiente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción de reciclaje de botellas y tapas de plástico aportando a la disminución de la contaminación ambiental</li> </ul>                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquirir únicamente agua en botellas de plástico reciclado y reciclable para los tours y consumo propio en la empresa</li> <li>- Recolectar y donar semanalmente las botellas y tapas de plástico a la entidad Traperos Solidarios Emaús</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de botellas compradas para turistas y consumo propio en la empresa</li> <li>- Número de botellas y tapas de plástico entregadas para reciclaje</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Capítulo IX. Plan financiero

### 1. Objetivos del plan financiero

**Tabla 29. Objetivos específicos del plan financiero**

| Objetivo                                                  | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-----------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| Obtener una rentabilidad mínima anual sobre la inversión. | 15%   | 15%   | 15%   |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 2. Hipótesis financieras y operacionales

Con la finalidad de elaborar el análisis de factibilidad del negocio se presentan las hipótesis financieras y operacionales que son la base para las proyecciones.

#### 2.1 Variable macroeconómica

**Inflación.** De acuerdo con las proyecciones del Banco Central de Reserva (BCRP 2019) sería en promedio del 2% anual para los próximos 2 años, porcentaje considerado en las proyecciones de ingresos y de costos en Nuevos Soles.

#### 2.2 Variables del proyecto

Las proyecciones financieras se basan en las siguientes hipótesis:

- Cada año llegan al Perú 4,9 millones de turistas, donde el mejor prospecto de vacacionistas y turistas ejecutivos corresponden al 24% y 13%, respectivamente; de estos, el 98% visita Lima. Adicionalmente, 65% de los turistas ejecutivos y 39% de los vacacionistas se hospedan en hoteles de 4 y 5 estrellas (ver sección 7 y tabla 15 del capítulo III).
- La industria turística en Perú crecerá 7% como promedio anual. Históricamente su crecimiento se detiene cada dos años, por lo que en el tercer año de proyección de ventas se considera un 0% de crecimiento, volviendo a crecer en el cuarto y quinto año, en 7%.
- La demanda se define en función a la cantidad de tours que toma un turista que visita por primera vez Lima (3 tours en 10 días de visita), universo de tours que se divide entre la cantidad de competidores (agencias a las que accede el segmento objetivo, determinado en 60) que ofrecen servicios de city tours en Lima; que representa aproximadamente el 4% del

total de la demanda (porcentaje considerado como razonable por la alta rivalidad de la industria). En el primer año de operación se estima alcanzar el 60% de la demanda proyectada.

- El consumo u oportunidad de compra del servicio ofrecido se ha determinado como una sola vez por turista que visita Lima.
- El cálculo de la cantidad de tours a colocar se determinó sobre la base de las hipótesis anteriores y se presenta como sigue:

**Tabla 30. Proyección de la demanda**

| Proyección de demanda (Q)                                       | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    | Total   |
|-----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Total del mercado                                               | 153.433 | 164.173 | 175.665 | 175.665 | 187.962 | 856.897 |
| Cantidad de turistas que representa la demanda (4% del mercado) | 3.682   | 6.395   | 6.843   | 6.843   | 7.322   | 31.085  |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- Sobre lo anterior se elaboró un escenario base como el más razonable para esta proyección, junto con un comparativo de escenarios pesimista y optimista:

**Tabla 31. Escenarios**

|                                                | Cuota | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
|------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Estimación del crecimiento del turismo en Perú |       |       | 7%    | 7%    | 0%    | 7%    |
| Escenario 1: Optimista                         | 5,20% | 4.787 | 7.978 | 8.537 | 8.537 | 9.135 |
| Escenario 2: Base                              | 4,00% | 3.682 | 6.395 | 6.843 | 6.843 | 7.322 |
| Escenario 3: Pesimista                         | 2,80% | 2.578 | 4.296 | 4.597 | 4.597 | 4.919 |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- El 4% se aplicó a la demanda del segmento de negocio total anual como la más viable, en base a las estadísticas de la industria del turismo y del perfil del turista extranjero (de negocios y el mejor prospecto de vacacionista).
- Las proyecciones de ingresos y costos no consideran el Impuesto General a las Ventas.
- Las proyecciones para los escenarios optimista y base se realizaron por 5 años para evaluar si los flujos generan rentabilidad, ya que un valor terminal sería incierto; excepto en el escenario pesimista donde se proyectaron flujos por 7 años (que es la cantidad de años donde se obtienen un VAN y una TIR positivas).
- Los precios del servicio son los siguientes:

**Tabla 32. Precios de servicios**

| Tipos de servicios con tours bicicletas US\$ | Cuota de mercado | Precio por tour US\$ |
|----------------------------------------------|------------------|----------------------|
| Tours entre 2 a 3 horas                      | 45%              | 30                   |
| Tours entre 3 y 4 horas                      | 25%              | 60                   |
| Tours entre 3 y 6 horas                      | 15%              | 85                   |
| Tours con moto-scooter                       | 15%              | 80                   |

- Fuente: Elaboración propia, 2019. **Gastos de venta**

- **Desembolsos por actividades comerciales.** Ascenderían a S/ 64.716, e incluyen comisiones de ventas, publicidad, suscripciones en páginas web u otros (ver anexo 15).
- **Comisiones de ventas.** Se otorgará 5% de comisión a los canales de venta indirectos (hoteles).
- **Licencias con municipios.** Permisos necesarios para ubicar los módulos de atención.
- **Gastos de administración**
  - Los desembolsos por administración ascenderían a S/ 172.534 (ver anexo 15).
  - Activos intangibles. Página web y aplicativo móvil que serán amortizados en 4 años.
  - Tasas por depreciación de activos fijos. Para instalaciones, 10% anual; para el vehículo de transporte, 20%, y para mobiliario y equipo 20% (ver anexo 16).
  - Pólizas de seguros personales contra accidentes para cubrir a los clientes.
- **Costos de personal**
  - El costo de los salarios fijos y variables es de S/ 320.751 (ver anexo 15). Considera el sueldo promedio del mercado de la industria del turismo, más 1% anual del total de ventas para retener al personal, fidelizarlo y minimizar el riesgo de rotación.
  - Como parte de la remuneración se añadieron los gastos de personal que será contratado según los requerimientos de la demanda, estimados en función a la proyección de ventas, 6 horas al día por 4 días a la semana.
- **Costos financieros.** Se requiere un financiamiento de S/ 254.725 (ver sección 6 de este capítulo) en el año cero. Los intereses por préstamos obtenidos consideran una tasa de financiamiento de 14% por los 5 primeros años.
- **Impuesto a la renta.** Se considera el 29,5% sobre la utilidad neta según las proyecciones del estado de resultados.

### 3. Estados financieros y flujo de caja

El estado de resultados para el escenario base del periodo 2020 a 2024 (ver anexo 18) se muestra a continuación (ver tabla 33). El detalle de ingresos y costos se presenta en el anexo 16.

**Tabla 33. Estado de resultados**

| ESTADO DE RESULTADOS (en Soles)      | 2020      | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    |
|--------------------------------------|-----------|---------|---------|---------|---------|
| Utilidad bruta                       | 134.399   | 542.250 | 625.122 | 641.948 | 735.125 |
| (Pérdida) Utilidad antes de impuesto | (138.513) | 300.086 | 384.320 | 404.091 | 500.202 |
| (Pérdida) Utilidad del año           | (97.651)  | 211.561 | 270.946 | 284.884 | 352.643 |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Los flujos de caja económico y financiero del proyecto para el escenario base se detallan a continuación (ver anexo 17):

**Tabla 34. Flujos de caja**

| (en Soles)               | 2020     | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    |
|--------------------------|----------|---------|---------|---------|---------|
| Flujo de caja económico  | 16.982   | 320.799 | 366.034 | 358.560 | 432.726 |
| Flujo de caja financiero | (46.695) | 255.531 | 298.951 | 289.409 | 361.217 |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cabe resaltar que los flujos han sido contruidos tomando como base la siguiente premisa adicional: si bien la empresa cuenta con políticas establecidas para la recaudación de las cuentas por cobrar y el pago de las obligaciones asumidas (consideradas para la elaboración del balance general detallado en la siguiente sección), se está considerando que tanto los cobros como los pagos se realizan al contado.

Teniendo en consideración las variables económicas y operacionales del proyecto descritas anteriormente, se presentan los estados de situación financiera que muestran los saldos al cierre de los años 2020 a 2024 (ver anexo 18).

**Tabla 35. Estado de situación financiera**

| (en Soles) | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2024      |
|------------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| Activo     | 368.538 | 536.168 | 757.033 | 984.824 | 1.272.382 |
| Pasivo     | 216.189 | 172.259 | 122.178 | 65.085  | -         |
| Patrimonio | 152.349 | 363.909 | 634.855 | 919.739 | 1.272.382 |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### 4. Presupuesto de inversión inicial

El presupuesto de inversión inicial asciende a S/404.725 y se detalla en el anexo 14. Para la puesta en marcha del negocio se consideran como necesarias las siguientes inversiones:

**Tabla 36. Inversión inicial**

| Inversión inicial                                                                                                                                                                                                              | Instalaciones y actividades de apoyo                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bicicletas y moto-scooters eléctricas</li> <li>- Kits de seguridad</li> <li>- Baterías de litio (stock)</li> <li>- Vehículos y mobiliarios</li> <li>- Depósito en garantía</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de página web y aplicativo para celulares</li> <li>- Alquiler de oficinas administrativas</li> <li>- Adecuación de instalaciones en el local administrativo</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia, 2019.



## 5. Análisis de sensibilidad

Al hacer cualquier análisis económico proyectado siempre existe un elemento de incertidumbre asociado a los criterios base utilizados, por lo que el análisis de sensibilidad se basa en dos variables que a consideración de los autores tienen mayor incidencia en el resultado económico del proyecto. Estas variables de los escenarios adicionales (optimista y pesimista) planteados son:

**Tabla 37. Análisis de sensibilidad**

| Escenario              | Cuota de mercado | Crecimiento de la industria |
|------------------------|------------------|-----------------------------|
| Escenario 1: Optimista | 5,20%            | 8,40%                       |
| Escenario 2: Base      | 4,00%            | 7,00%                       |
| Escenario 3: Pesimista | 2,80%            | 5,60%                       |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para estos escenarios se ha determinado la sensibilidad en ingresos y utilidad neta respecto al escenario base cuando se afectan las variables determinadas arriba, resultando en:

**Tabla 38. Variaciones de escenarios**

|               | Escenario | Variaciones |        |        |       |       |
|---------------|-----------|-------------|--------|--------|-------|-------|
|               |           | 2020        | 2021   | 2022   | 2023  | 2024  |
| Ingresos      | Pesimista | (30%)       | (31%)  | (31%)  | (31%) | (32%) |
| Utilidad neta | Pesimista | 105%        | (100%) | (120%) | (86%) | (79%) |
| Ingresos      | Optimista | 30%         | 31%    | 33%    | 33%   | 34%   |
| Utilidad neta | Optimista | (88%)       | 76%    | 70%    | 68%   | 64%   |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 6. Necesidades financieras: presupuesto de tesorería, cantidad, momento y tipo de inversión

Las necesidades de financiamiento del negocio están determinadas por los flujos necesarios para cubrir la inversión inicial, tal como se muestra a continuación:

**Tabla 39. Necesidades financieras**

| Descripción                             | Monto S/       |
|-----------------------------------------|----------------|
| <b>Inversión inicial (ver anexo 14)</b> | <b>404.725</b> |
| Capital de trabajo del primer año       | 100.000        |
| Aporte de capital                       | (250.000)      |
| <b>Necesidades de financiamiento</b>    | <b>254.725</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 7. Viabilidad financiera: umbral de rentabilidad (punto de equilibrio)

De acuerdo con las proyecciones del negocio, el nivel de ventas mínimo en Soles que debe tener para no incurrir en pérdidas se ha definido de la siguiente manera:

**Tabla 40. Variabilidad financiera**

| Conceptos                                                  | Año 1<br>S/ | Año 2<br>S/ | Año 3<br>S/ | Año 4<br>S/ | Año 5<br>S/ |
|------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Costos fijos                                               | 587.860     | 563,345     | 573,033     | 582,914     | 592,993     |
| Costo variable total                                       | 71.180      | 126,087     | 137,612     | 140,364     | 153,193     |
| Precio de venta unitario promedio S/                       | 193         | 196         | 200         | 204         | 208         |
| Costo variable unitario                                    | 19          | 20          | 20          | 21          | 21          |
| Cantidad proyectada de venta anual                         | 3.682       | 6.395       | 6.843       | 6.843       | 7.322       |
| Punto de equilibrio (cantidad anual)                       | 3.395       | 3.189       | 3.181       | 3.172       | 3.164       |
| Punto de equilibrio (cantidad mensual)                     | 283         | 266         | 265         | 264         | 264         |
| Punto de equilibrio (cantidad diaria – 4 días a la semana) | 13          | 12          | 12          | 12          | 12          |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Aproximadamente el 88% corresponde a costos fijos (alquiler del local, depreciación de activos, y seguros), por lo que se necesitaría vender al año un promedio de 3.400 tours (94% del total de ventas proyectadas en el primer año y 46% los siguientes años). Para el cálculo de este umbral, el precio de venta unitario promedio corresponde al precio de tours en bicicletas, que representa el 85% de la demanda meta y la expectativa de crecimiento de este porcentaje es positivo.

## 8. Valoración de la empresa

Para el escenario base, los resultados obtenidos en la aplicación del VPN a los flujos de caja determinados, utilizando una tasa de descuento de 11,92% y la tasa interna de retorno (TIR), son:

**Tabla 41. Escenario base**

|                                    | Año 0<br>S/      | Año 1<br>S/  | Año 2<br>S/    | Año 3<br>S/    | Año 4<br>S/    | Año 5<br>S/    |
|------------------------------------|------------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>EBIT (1-t)</b>                  | -                | (72.510)     | 232.899        | 287.948        | 296.943        | 359.067        |
| <b>Depreciación y amortización</b> | -                | 78.972       | 78.972         | 78.972         | 78.972         | 78.972         |
| <b>Capex</b>                       | (404.725)        | -            | -              | (8.000)        | (22.400)       | (8.000)        |
| <b>Flujo de caja libre</b>         | <b>(404.725)</b> | <b>6.462</b> | <b>311.870</b> | <b>358.919</b> | <b>353.515</b> | <b>430.038</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 42. Evaluación del proyecto**

| Evaluación del proyecto                     | S/      |
|---------------------------------------------|---------|
| <b>Costo del proyecto</b>                   | 404.725 |
| <b>Valor presente de flujos descontados</b> | 538.552 |
| <b>TIRE</b>                                 | 48%     |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El cálculo del WACC para efectos de tomar como referencia mínima de tasa de descuento anual del proyecto, se ha estimado en 11,92%, la misma que se ha determinado como sigue:

$$WACC = \frac{(K_d \cdot D \cdot (1-T)) + (K_e \cdot E)}{E + D}$$

- Deuda financiera **D**: estimada en S/ 255.000, para financiar el primer año de inversiones.
- Costo de la deuda **K<sub>d</sub>**: 14% según la tasa para créditos a mediano plazo del sistema financiero.
- Impuesto a la renta **T**: 29,5% anual.
- Rentabilidad **K<sub>e</sub>**: exigida por los accionistas es 14%.
- Capital **E**: aportado por los accionistas es S/ 250.000.

El Valor Presente Neto Económico (VPNE) muestra resultados muy positivos por encima de la tasa promedio del costo de capital para este proyecto.

## 9. Riesgos y planes de contingencias

Todo negocio está expuesto a riesgos que deben ser gestionados adecuadamente, diseñando planes de contingencias para mitigarlos oportunamente. Estos planes están orientados a tomar acciones cuando se presentan situaciones que puedan afectar la rentabilidad del proyecto. En la tabla 43 se presenta la lista de alarmas que activarían estos planes de contingencia:

**Tabla 43. Riesgos y plan de contingencias**

| Tipo de riesgo                                   | Descripción                                                                                                            | Plan de contingencia                                                                                                           |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cambios en el marco legal</b>                 | Problemas para la obtención de licencias municipales, leyes que limiten el uso de bicicletas o scooters eléctricos.    | Acercamiento a municipios o entidades públicas para promocionar el uso de bicicletas o scooters eléctricos en el turismo.      |
| <b>Desaceleración de la inversión en turismo</b> | Estancamiento del crecimiento del país y disminución de ingresos de los turistas.                                      | Fortalecer los servicios ofrecidos. Campañas intensivas de marketing y ventas con precios atractivos.                          |
| <b>Seguridad y accidentes</b>                    | Exposición a una probabilidad media en temas de seguridad y accidentes.                                                | Contratación de seguros contra accidentes para los clientes. Siempre habrá 2 guías turísticos acompañando el tour.             |
| <b>Nuevos competidores directos</b>              | El modelo de negocio es fácilmente copiable.                                                                           | Constante innovación en tours. (nuevas rutas, actividades, etcétera).                                                          |
| <b>Infraestructura.</b>                          | Falta de inversión en mantenimiento y construcción de ciclovías.                                                       | Acercamientos a municipios y entidades relacionadas al turismo para incentivar inversión en ciclovías.                         |
| <b>Emobike en hoteles 4 y 5 estrellas.</b>       | Las bicicletas privadas en hoteles 4 y 5 estrellas para sus huéspedes podría afectar la demanda de nuestros servicios. | Publicidad de los servicios: seguridad, optimización de tiempo, convenios con locales, circuitos turísticos guiados, etcétera. |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- La situación del macro y microentorno considera factores como el crecimiento del PBI, la expansión del mercado turístico y hotelero en el país, el desarrollo de eventos internacionales, el incremento de arribo de turistas extranjeros a la ciudad de Lima, entre otros; estos propician las inversiones en la industria del turismo.
- Existe una demanda de turistas extranjeros que visita Lima por motivo de negocios y vacaciones con un potencial de crecimiento hacia el año 2021, por lo que la demanda de servicios turísticos en esta ciudad se verá incrementada y habrá oportunidad para promover tours; especialmente, en el nicho de ejecutivos y mejor prospecto de vacacionistas, que se hospedan en hoteles 4 y 5 estrellas.
- Durante los últimos 5 años se viene incrementando la llegada de ciudadanos extranjeros al Perú, visitando Lima un 98% de estos, por lo que se identificó a esta ciudad como atractiva para ofrecer servicios turísticos ecoamigables, principalmente en los distritos de Miraflores, San Isidro, Barranco y Lima Cercado.
- La estrategia competitiva del negocio se basa en la diferenciación enfocada, que radica en ofrecer a los clientes servicios turísticos en bicicletas y moto-scooters eléctricas que cumplan con requisitos como calidad y seguridad, siendo estos factores diferenciales frente a los competidores, para lo cual se requiere de recursos y capacidades claves que garanticen el posicionamiento de la marca, soportados por una cultura organizacional que permita alcanzar los objetivos planteados para el negocio.
- El negocio propiciará la actividad física y el desarrollo del ecoturismo ofreciendo tours en bicicletas y moto-scooters eléctricas, vehículos que no generan monóxido de carbono ni ruido, minimizando impactos negativos para el medio ambiente.
- Financieramente, el negocio es viable, ya que el Valor Presente Neto Económico (VPNE) muestra resultados muy positivos por encima de la tasa promedio del costo de capital para este proyecto y es mayor a la inversión que se tendría que invertir para dar marcha al negocio.

### **2. Recomendaciones**

- Dado que la industria donde se desarrollará la actividad presenta una alta rivalidad, la posición obtenida tendrá que ser defendida competitivamente. En ese sentido, encontrándose el turismo en etapa de crecimiento, será una oportunidad que deberá ser aprovechada para ofrecer

experiencias vivenciales para conocer la ciudad y la cultura, siempre destacando la calidad y seguridad de los servicios como elementos diferenciadores, a fin de que los turistas lo recomienden a través de reseñas positivas como un negocio que asegura una experiencia única e inolvidable.

- Al ser un emprendimiento, no se cuenta con ventajas competitivas desarrolladas y consolidadas, por lo que a partir de los recursos y capacidades internos claves identificados se implementará una serie de objetivos y estrategias para generar ventajas difíciles de imitar por la competencia y que ayuden a posicionar la marca.
- Incluir un número mayor de visitas dentro de los tours a sitios relacionados con ecoturismo para acercar más el turista a la naturaleza y a la comunidad. Considerando que el ecoturismo se encuentra en tendencia, la compañía podrá ofrecer al turista mayores opciones y captar una mayor demanda, al mismo tiempo que podrá incrementar su rentabilidad y contribuir a la comunidad.
- Realizar actividades comerciales de promoción intensas y enfocadas a dar conocer la propuesta de valor ofrecida, en donde prevalezcan los aspectos diferenciadores de los servicios a través de Facebook, páginas web especializadas en turismo y puntos estratégicos, tales como aeropuertos, puntos de información al turista y similares, principalmente durante el primer año de actividades. Esto permitirá asegurar el posicionamiento de la marca y alcanzar la cuota de mercado prevista.
- Inscribir a la compañía a diferentes asociaciones del rubro del turismo que le permitan fortalecer la red de contactos e integración en el sector, además de fomentar la sostenibilidad del turismo responsable en el país y aportar a la conservación del patrimonio cultural y natural del Perú.
- Al momento de implementar el plan de negocio se debe actualizar la lista de hoteles y competidores, dado que con el tiempo transcurrido desde la investigación de mercado hasta la fecha de implementación pueden surgir nuevos competidores y hoteles; asimismo, actualizar los datos estadísticos que han servido de base para la estimación de la demanda, sobre la cantidad de turistas extranjeros que visitan el país y su comportamiento respecto de sus preferencias, presentada por el Mincetur (2018).

## Bibliografía

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017). “Gasto de turistas extranjeros creció 6% en 2016”. En: *bcrp.gob.pe*. [En línea]. 27 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 04/07/2018. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2017/nota-informativa-2017-02-27.pdf>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2019). *Reporte de Inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020*. Lima: BCRP. [En línea]. 05 de julio de 2019. Fecha de consulta: 14/09/2018. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>>.

Bolsa de Valores de Lima (BVL) y EY. (2017). “Los retos del Gobierno Corporativo en el Perú de cara a la Alianza del Pacífico. Análisis de resultados de la Voz del Mercado 2016”. En: *ey.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/11/2018. Disponible en: <[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Estudio\\_de\\_la\\_voz\\_del\\_mercado\\_2016/\\$File/EY-estudio-la-voz-mercado-2016.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Estudio_de_la_voz_del_mercado_2016/$File/EY-estudio-la-voz-mercado-2016.pdf)>.

Ceballos-Lascuráin, H. (1998). *Ecoturismo: naturaleza y desarrollo sostenible*. México: Editorial Diana, S.A.

Centro de Desarrollo Industrial (CDI). (s.f.). “The Global Competitiveness Index 4.0 2018 Rankings”. En: *cdi.org.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/08/2018. Disponible en: <<http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2018/RANKING2018.pdf>>.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú). (2018). “Informe Perfil del turista extranjero 2017”. En: *promperu.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 04/07/2018. Disponible en: <[David, F. \(2013\). \*Conceptos de administración estratégica\*. Décimo primera edición. México: Pearson.](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero2017&url=~\Uploads\perfiles_extranjeros\40\Book_PTE_2017_FINAL.pdf&nombre=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuoid=>https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil del Turista Extranjero2017&url=~\Uploads/perfiles_extranjeros/40/Book_PTE_2017_FINAL.pdf&nombre=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuoid=>.</a></p></div><div data-bbox=)

Delta, G. (2017). “Miraflores: actividades por el día mundial de la bicicleta”. En: *redaccion.lamula.pe*. [En línea]. 19 de abril de 2017. Fecha de consulta: 10/11/2018. Disponible en: <<https://redaccion.lamula.pe/2017/04/19/realizaran-actividades-por-el-dia-mundial-de-la-bicicleta-en-miraflores/greciadelta/>>.

Diario Correo. (2018). “Mapa de ciclovías: Conoce las rutas que existen en Lima para ir en bicicleta”. En: *diariocorreo.pe*. [En línea]. 18 de abril de 2018. Fecha de consulta: 10/11/2018. Disponible en: <<https://diariocorreo.pe/edicion/lima/mapa-de-ciclovias-rutas-en-lima-para-ir-en-bicicleta-805689/>>.

Diario Oficial El Peruano. (2019). “Perú lidera clima para los negocios en América Latina”. En: *elperuano.pe*. [En línea]. 10 de mayo de 2019. Fecha de consulta: 14/09/2018. Disponible en: <<https://elperuano.pe/noticia-peru-lidera-clima-para-negocios-america-latina-79376.aspx>>.

Gimbert, X. (2015). *Pensar estratégicamente: modelos, conceptos y reflexiones*. Cuarta edición. Barcelona: Deusto.

Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Quinta edición. Pamplona: S.L. Civitas Ediciones.

Gustavo, G. (2008). *Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor*. Buenos Aires: Palermo Business Review.

Hax, A., y Majluf, N. (2004). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. México, D.F.: Gránica.

Hedrick-Wong, Y., y Choong, D. (2016). “Global Destination Cities Index by Mastercard”. En: *newsroom.mastercard.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 04/08/2018. Disponible en: <<https://newsroom.mastercard.com/wp-content/uploads/2016/09/FINAL-Global-Destination-Cities-Index-Report.pdf>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). “Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2018”. En: *Informe Técnico*. N°2, mayo de 2018. [En línea]. Fecha de consulta: 14/09/2018. Disponible en: <[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_pbi-trimestral\\_-itrim2018.PDF](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_-itrim2018.PDF)>.

International Organization for Standardization (ISO). (2010). “Norma Internacional ISO 26000. Traducción oficial. Guía de responsabilidad social”. Suiza: ISO. [En línea]. Fecha de consulta: 02/11/2018. Disponible en: <<http://americalatinagenera.org/newsite/images/U4ISO26000.pdf>>.

Kotler, P., y Bloom, P. (1984). *Mercadeo de servicios profesionales*. Estados Unidos: Prentice-Hall Inc.

Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. Décimo quinta edición. México: Pearson.

Maximixe. (2017). “Riesgos Sectoriales”. Diciembre 2017. [Documento reservado].

México: Compañía Editorial Continental S.A. DE C.V.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2017). “Perú se consolida como destino de turismo de reuniones en Estados Unidos”. En: *mincetur.gob.pe*. [En línea]. 25 de diciembre de 2017. Fecha de consulta: 24/08/2018. Disponible en: <<https://www.mincetur.gob.pe/peru-se-consolida-como-destino-de-turismo-de-reuniones-en-estados-unidos/>>.

Municipalidad de San Isidro. (s.f.). “Red de Ciclovías”. En: *msi.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 04/11/2018. Disponible en: <<http://msi.gob.pe/portal/ciclovias/>>.

Organización Mundial del Turismo (OMT). (2013). “Asamblea General de las Naciones Unidas: el ecoturismo como elemento clave para erradicar la pobreza y proteger el medio ambiente”. En: *media.unwto.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 11/05/2019. Disponible en: <<https://media.unwto.org/es/press-release/2013-01-09/asamblea-general-de-las-naciones-unidas-el-ecoturismo-como-elemento-clave-p>>.

Organización Mundial del Turismo (OMT). (2018). *Panorama OMT del turismo internacional, Edición 2018*. Madrid: World Tourism Organization (UNWTO). [En línea]. Fecha de consulta: 04/07/2018. Disponible en: <<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419890>>.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Deusto.

Portal de Turismo. (2019). “Turismo generó divisas al Perú por US\$ 4,895 millones en 2018”. En: *portaldeturismo.pe*. [En línea]. 03 de abril de 2019. Fecha de consulta: 27/05/2019. Disponible en: <<https://portaldeturismo.pe/noticia/turismo-genero-divisas-al-peru-por-us-4895-millones-en-2018/>>.

Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva – Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.

Porter, M. y Kramer, M. (2006). “Estrategia y Sociedad”. En: *Harvard Business Review América Latina*. Reimpresión R0612D-E. Vol. 84, N°12, pp.42-56.

Redacción Gestión. (2018). “Canatur estima alza de 8% en llegada de turistas extranjeros al Perú en 2018”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 02 de abril de 2018. Fecha de consulta: 04/08/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/canatur-estima-alza-8-llegada-turistas-extranjeros-peru-2018-230592>>.

Reichheld, F., y Markey, R. (2011). *The Ultimate Question 2.0 How Net Promoter Companies Thrive in a Customer- Driven World*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Rosanas, J. (2005). *Contabilidad de costes para toma de decisiones*. Tercera edición. Bilbao: Desclée de Brouwer.



Superintendencia Nacional de Migraciones (Migraciones). (s.f.). “Flujo migratorio de ciudadanos extranjeros 2013-2017”. En: *migraciones.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/11/2018. Disponible en: <<https://www.migraciones.gob.pe/index.php/estadisticas-extranjeros/>>.

Tripadvisor.com. (s.f.). “Adonde”. En: *tripadvisor.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 17/05/2019. Disponible en: <<https://www.tripadvisor.com>>.

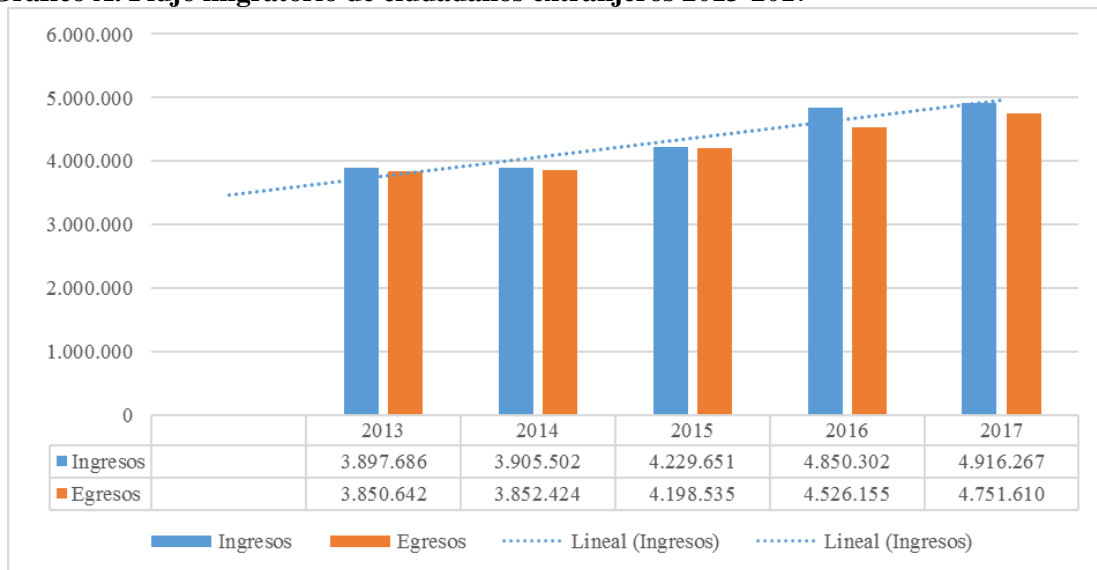
Viator.com. (s.f.). “Discover amazing things to do everywhere you go”. En: *viator.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 17/05/2019. Disponible en: <<https://www.viator.com>>.

Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocio, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima: Media Corp Perú.

## **Anexos**

## Anexo 1. Flujo migratorio de ciudadanos extranjeros y perfil del turista extranjero

**Gráfico A. Flujo migratorio de ciudadanos extranjeros 2013-2017**



Fuente: Superintendencia Nacional de Migraciones (Migraciones), s.f.  
Elaboración: Propia, 2019.

**Gráfico B. Perfil del turista extranjero**



Fuente: PromPerú, 2018.

## Anexo 2. Algunos de los tours planificados

### Información general – “Tour Vintage Cultural”

**Duración:** 3 horas

**Precio:** US\$ 85 (con bicicletas eléctricas) / US\$ 95 (con moto-scooters eléctricas)

**Tu experiencia:** Podrás hacer un recorrido por los distritos de Miraflores y Barranco y conocer puntos culturales, tomar fotos pintorescas, disfrutar de hermosas vistas panorámicas y disfrutar de la gastronomía limeña.

#### Que harás:

- **Miraflores:** recorrido desde el Parque Kennedy, Av. Larco hasta el Centro Comercial Larcomar (vistas panorámicas de la bahía), Faro de la Marina.
- **Barranco:** Malecón de Barranco, Puente de los Suspiros, iglesia, casonas coloniales y paradas en tiendas de artes y artesanías.
- **Parada gastronómica para degustación de piqueos:** cebiches/tiraditos, causas, papa a la huancaína, lomo saltado, chicharrones.
- **Ingreso al MAC (Museo de Arte Contemporáneo).**
- **Regreso a Miraflores y parada final en mercado artesanal.**

#### Qué incluye:

- Bicicleta eléctrica, casco, candado, botella de agua.
- Seguro de accidentes contra terceros.
- Guía bilingüe.
- Ticket de ingreso al MAC
- Degustación de piqueos.

### Información General – “Tour I y II: Bahía y ciudad”

**Duración:** 3 horas

**Precio desde:** Tour I: US\$ 60 y Tour II: US\$ 30 (con bicicletas eléctricas)

**Tour I:** US\$ 70 y Tour II: US\$ 40 (con moto-scooters eléctricas)

**Tu experiencia:** Podrás hacer un recorrido por los distritos de Miraflores y San Isidro y conocer puntos culturales, disfrutar de hermosas vistas panorámicas y disfrutar de la gastronomía limeña.

#### Que harás:

- Recorrido desde el Centro Comercial Larcomar en Miraflores (vistas panorámicas de la bahía), Faro de la Marina.
- Visita guiada y degustación\* en la Huaca Pucllana (San Isidro).
- Visita guiada en la Huaca Huallamarca (San Isidro).
- Recorrido por la ciclovía más larga de Lima (Av. Arequipa) con parada y visita guiada al Parque de las Aguas\*.
- Regreso a Miraflores y parada final en mercado artesanal.

(\*) Estas actividades sólo están incluidas en el Tour I.

#### Qué incluye:

- Alquiler de bicicleta eléctrica, casco, candado, botella de agua y guía bilingüe.
- Seguro de accidentes contra terceros,
- Tickets de ingreso y visitas guiadas a las huacas Huallamarca y Pucllana (degustación en el caso del Tour I).

### Anexo 3. Competidores de bicicletas convencionales con o sin tours

| Empresa                                 | Distrito   | Cantidad de horas | Ofrecen tour | Precio US\$ (por persona)                    | Canales de contacto            | Características del servicio                                                                        |
|-----------------------------------------|------------|-------------------|--------------|----------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Lima Bike Rental &amp; Tours</b>     | Miraflores | 3                 | SI           | 9                                            | Página web, WhatsApp           | Alquiler de bicicleta convencional                                                                  |
| <b>Bicicleta en grupos pequeños</b>     |            | 2,5               | SI           | 26,57                                        | Viator                         | Recorrido/sightseeing en bicicleta convencional                                                     |
| <b>Mi Bike Lima</b>                     | Miraflores | entre 3 y 4       | SI           | 30                                           | Página web                     | Recorrido/sightseeing en bicicleta convencional                                                     |
| <b>Lima Bici</b>                        | Miraflores | 6                 | SI           | 75                                           | Página web                     | Recorrido/sightseeing en bicicleta convencional, visita a sitios de interés, incluye menú ejecutivo |
| <b>Green Bike Perú</b>                  | Miraflores | Entre 1 a 4       | SI           | Desde 5 hasta 11                             | Página web                     | Alquiler de bicicleta convencional                                                                  |
| <b>Mirabici Bike Rental &amp; Tours</b> | Miraflores | 1,5 a 2           | SI           | 25 (2 a 3 personas)<br>19 (4 a más personas) | Página web                     | Recorrido/sightseeing en bicicleta convencional                                                     |
| <b>Perú Bike</b>                        | Surco      | No indica         | SI           | Cash: 62/visa: 66 (Premium: 85/91)           | Página web                     | Recorrido/sightseeing en bicicleta convencional                                                     |
| <b>Haku Tours</b>                       | Miraflores | 3                 | SI           | 45 (1 persona)<br>40 c/u (2 personas)        | Página web/Trip Advisor/Viator | Recorrido/sightseeing en bicicleta convencional                                                     |
| <b>Lima Urban Adventures</b>            | Miraflores | 3,5               | SI           | 45                                           | Página web/Trip Advisor        | Recorrido/sightseeing en bicicleta convencional                                                     |
| <b>Bike Tours of Lima</b>               | Miraflores | 3,5               | SI           | 30                                           | Página web/Trip Advisor        | Recorrido/sightseeing en bicicleta convencional                                                     |

Fuente: Elaboración propia, 2019

### Anexo 4. Competidores de bicicletas eléctricas y tours

| Empresa            | Distrito                | Cantidad de horas | Ofrecen tour | Precio US\$ (por persona) | Canales                                                  | Características del servicio                                                              |
|--------------------|-------------------------|-------------------|--------------|---------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Limalectric</b> | Miraflores              | 2                 | SI           | 20                        | Página web/Trip advisor /Facebook Información telefónica | Recorrido/sightseeing en bicicleta eléctrica.                                             |
| <b>Ebike Tours</b> | Miraflores              | 3                 | SI           | 35                        | Página web/Peru.com                                      | Recorrido/sightseeing en bicicleta eléctrica y visita a sitios de interés. Incluye snack. |
| <b>eMobike</b>     | San Isidro y Miraflores | 1                 | No           | 13                        | En cadenas de Hoteles                                    | Alquiler simple de bicicleta eléctrica.                                                   |

Fuente: Elaboración propia, 2019

## Anexo 5. Modelo de las encuestas y entrevistas aplicadas

### Tours en bicis eléctricas

Te ofrecemos una experiencia única de tours guiados en bicis eléctricas por rutas y ciclovías a los mejores lugares de Lima acompañados de diversión y cultura al aire libre

\*Obligatorio

Dirección de correo electrónico \*

Tu dirección de correo electrónico



Indícanos en qué rango de edad te encuentras \*

- ☐ De 18 a 25 años
- ☐ De 26 a 35 años
- ☐ De 36 a 45 años
- ☐ Más de 45 años

Sexo \*

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

¿En qué país vives? \*

Tu respuesta

¿Te gustaría hacer turismo en Lima en bici eléctrica? \*

- ☐ Si
- ☐ No

Si tu respuesta anterior fue SI, ¿te gustaría ir en un tour guiado? \*

- ☐ Si
- ☐ No

Si tu respuesta anterior fue SI, ¿Qué te gustaría que incluya el recorrido? (marca uno o más) \*

- ☐ Visitas a museos
- ☐ Parada en puntos turísticos (plazas, catedrales, puentes, monumentos)
- ☐ Vistas panorámicas
- ☐ Degustación de platos típicos en restaurantes
- ☐ Degustación de pisco y chocolate peruanos
- ☐ Vuelo en parapente
- ☐ Parada en local de danzas/música folklórica
- ☐ Compras en ferias/mercados artesanales
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

## E-bike City Tours

Enjoy Lima on a guided Electric Bike City Tour! A unique way of visiting the best places through routes and bike lanes while having fun and experiencing a rich culture

\*Obligatorio

Dirección de correo electrónico \*

Tu dirección de correo electrónico



Which age group describes you? \*

- ☐ 18 to 25
- ☐ 26 to 35
- ☐ 36 to 45
- ☐ 46 or over

Gender \*

- ☐ Male
- ☐ Female

In what country do you live? \*

Tu respuesta

Would you like to do tourism in Lima on an E-Bike? \*

- ☐ Yes
- ☐ No

If your answer is YES, what would you like the tour to include? (check one or more) \*

- ☐ Museum visits
- ☐ Stop at tourist points (squares, cathedrals, bridges, monuments)
- ☐ Panoramic views
- ☐ Tasting of native dishes in restaurants
- ☐ Tasting of peruvian pisco and chocolate
- ☐ Paragliding
- ☐ Stop at music/folk dance location
- ☐ Shopping at fairs/crafts markets
- ☐ Other
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

Would you pay between US\$30 and US\$ 40 for a trip of 3 to 4 hours? \*

- ☐ Yes
- ☐ No

If your answer was NO, how much would you be willing to pay?

Tu respuesta

Thank you



## **Entrevista**

Como parte de un plan de negocio del MBA estamos haciendo entrevistas para conocer más acerca de los intereses de visitantes que vienen a Lima por motivo de negocios, reuniones, capacitación.

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Empresa:

1. ¿Para qué vienen?

Negocios

Capacitación

Reuniones

Otros

2. ¿Cuántos días se quedan en Lima?

3. ¿Les organizan algún tipo de actividad? SI/NO

Si responde: SI

¿Qué tipo de actividades?

Si responde: NO

4. ¿Qué tipo de actividades estaría dispuesto a organizarles?

5. ¿Cuánto tiempo cree que le podrían dedicar a estas actividades?

2 a 3 horas

Medio día

Más de medio día

6. ¿Cuánto crees que pagarían por estas actividades? (En US\$)

Comentarios adicionales:



Anexo 6. Fotos de referencia

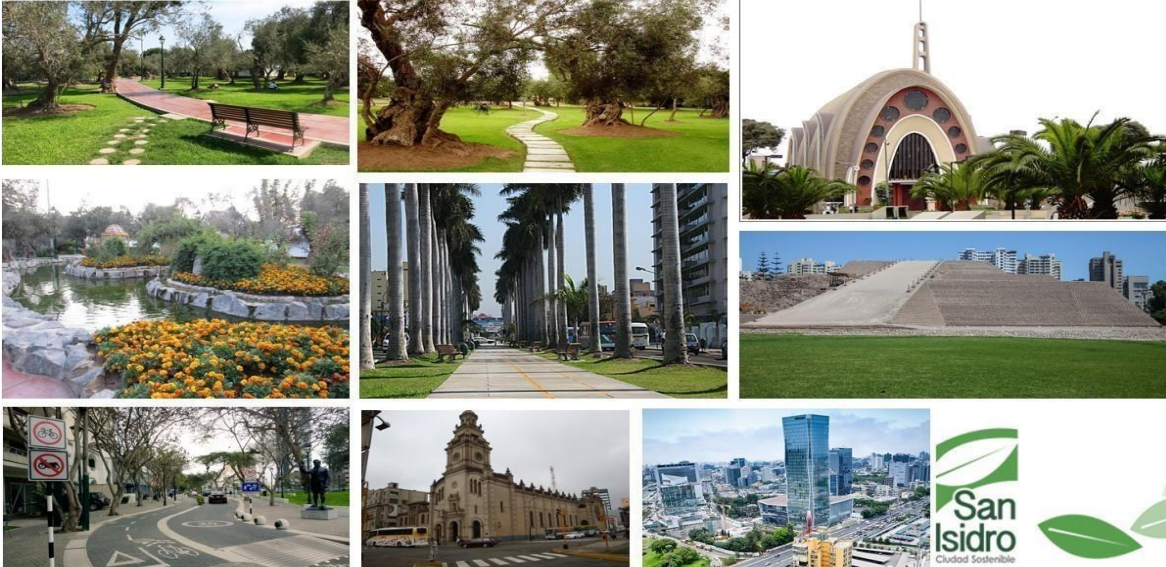
Miraflores



Parque de la Reserva – Circuito Mágico del Agua



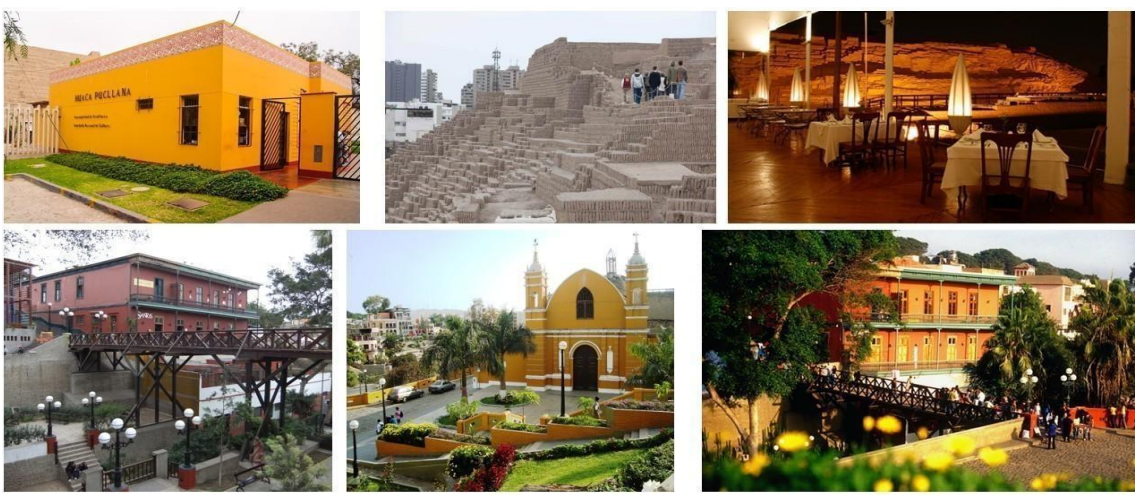
San Isidro



Gastronomía



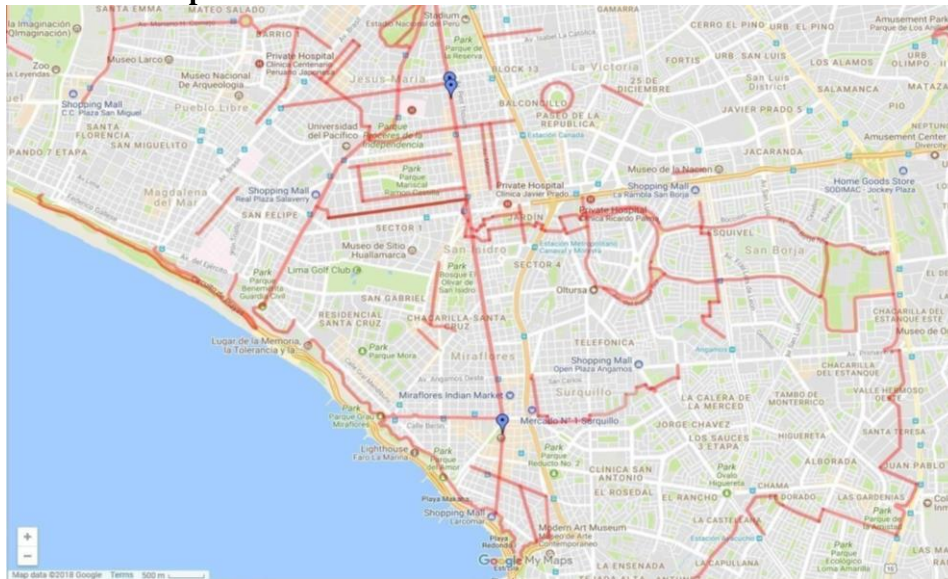
La Huaca Pucllana y Barranco





## Anexo 7. Mapas de ciclovías

### Gráfico A. Mapa ciclovías en Lima



Fuente: Diario Correo, 2018.

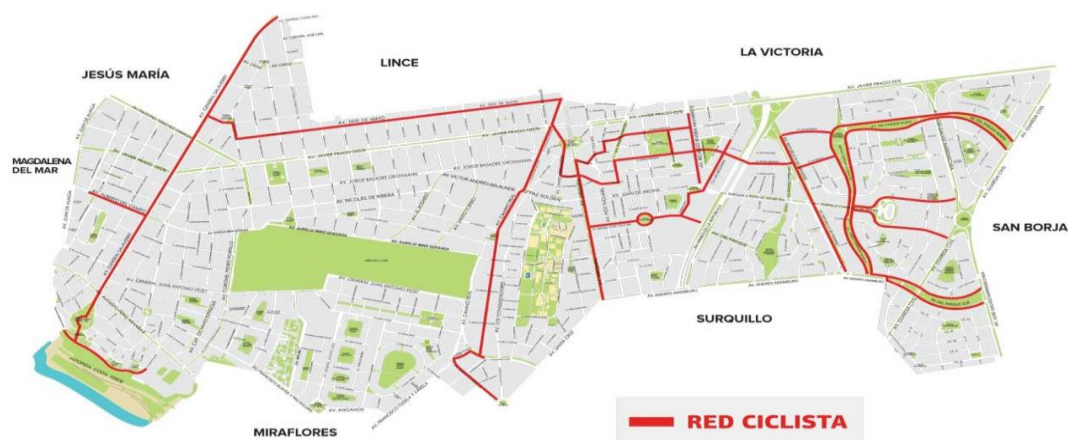
### Gráfico B. Ciclovías en el distrito de Miraflores



Fuente: Delta, 2017.

Gráfico C. Ciclovías en el distrito de San Isidro

## ***RED DE CICLOVÍAS***



Fuente: Municipalidad de San Isidro, s.f.

Anexo 8. Análisis de competidores

|                          |                             | DIMENSIONES ESTRATÉGICAS |                        |                   |                    |                      |           |                 |          |            |                                   |                       |                               |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------|--------------------|----------------------|-----------|-----------------|----------|------------|-----------------------------------|-----------------------|-------------------------------|
|                          |                             | Diferenciación           |                        |                   |                    | Costos               |           | Especialización |          |            | Capacidad estratégica de maniobra |                       |                               |
|                          |                             | Bicicleta eléctrica      | Bicicleta convencional | Tour convencional | Tour con variantes | Curva de experiencia | Ejecución | Turista joven   | Familias | Ejecutivos | Apalancamiento                    | Alianzas estratégicas | Programas de turismo PromPerú |
|                          |                             |                          |                        |                   |                    |                      |           |                 |          |            |                                   |                       |                               |
| EMPRESAS DE LA INDUSTRIA | Modelo de negocio propuesto | X                        |                        |                   | X                  |                      | X         | X               | X        | X          | X                                 | X                     | X                             |
|                          | Ebike tours                 | X                        |                        | X                 | X                  | X                    | X         | X               | X        |            | X                                 | X                     | X                             |
|                          | Limaelectric                | X                        |                        | X                 |                    | X                    | X         | X               | X        |            | X                                 |                       |                               |
|                          | Bike tours of Lima          |                          | X                      | X                 | X                  | X                    | X         | X               | X        |            | X                                 |                       | X                             |

Fuente: Gimbert, X., 2015.

Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 9. Lista de precios de atractivos turísticos - en dólares americanos (US\$)

| Gastronomía             |                  |      |        | Museos y Galerías de Arte   |   |                     |            |      | Paisajes                        |   |                                             | Otros  |      |        |
|-------------------------|------------------|------|--------|-----------------------------|---|---------------------|------------|------|---------------------------------|---|---------------------------------------------|--------|------|--------|
| Restaurantes            | Plato (promedio) | Tour | Precio | Entrada                     |   | Peruano y residente | Extranjero | Tour | Precio                          |   |                                             | Ticket | Tour | Precio |
|                         |                  |      |        |                             |   |                     |            |      |                                 |   |                                             |        |      |        |
| Panchita en Miraflores  | 18               | 10   | 28     | Museo del Sitio Huallamarca | 2 | 2                   | 10         | 12   | Visita al malecón de Miraflores | 9 | Vuelos en parapente                         | 79     | 10   | 89     |
| Cebichería La Mar       | 21               | 10   | 31     | Huaca Pucllana              | 5 | 5                   | 10         | 15   | Visita al malecón de Barranco   | 8 | Visita al Centro Comercial Larcomar         | -      | 10   | 10     |
| Isolina Taberna Peruana | 30               | 10   | 40     | Museo de Arte contemporáneo | 3 | 3                   | 10         | 13   | Parque El Olivar                | 8 | Acceso a clases de surf                     | 15     | 15   | 30     |
| Café Buenavista         | 11               | 10   | 21     | Museo Pedro de Osma         | 6 | 9                   | 10         | 19   |                                 |   | Visita al mercado artesanal Indian Market   | -      | 10   | 10     |
| Tostaduría Bisetti      | 14               | 10   | 24     | Museo MATE (Mario Testino)  | 3 | 8                   | 10         | 18   |                                 |   | Visita a mercados de San Isidro y Surquillo | -      | 10   | 10     |
| Brujas de Cachiche      | 30               | 10   | 40     | Museo de Arte de Lima       | 5 | 9                   | 10         | 19   |                                 |   | Visita a Dédalo – Arte y Artesanía          | -      | 10   | 10     |
|                         |                  |      |        | Circuito Mágico del Agua    | 4 | 4                   | 10         | 14   |                                 |   | Visita a Museo del Chocolate                | -      | 10   | 10     |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 10. Calendario de actividades de marketing

| Actividades                                                                                        | Etapas preoperativa (3 meses) | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Diseño e impresión de los siguientes:                                                              |                               |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| • Tarjetas de presentación                                                                         | X                             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| • Video institucional                                                                              | X                             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| • Página web                                                                                       | X                             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| • Perfil en Facebook                                                                               | X                             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| • Folletería                                                                                       | X                             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| Reunión con hoteles - presentación de la empresa (Video) y mantenimiento de la relación.           |                               | X     | X     | X     | X     | X     | X     | X     | X     | X     | X      | X      | X      |
| Suscripción en páginas web / buscadores como Viator, Tripadvisor, Google, Bigbox, YouTube y medios |                               | X     | X     | X     |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| Elaboración y lanzamiento en Facebook                                                              |                               | X     | X     |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| Inscripción en ferias de turismo                                                                   |                               |       |       |       |       |       |       | X     |       |       |        |        |        |
| Licencias y acercamientos con las Municipalidades de San Isidro, Barranco, Lima y Miraflores.      |                               |       |       | X     |       |       |       |       |       |       |        |        |        |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 11. Presupuesto de marketing y operaciones

**Tabla A. Presupuesto de marketing**

| Detalle                                                                                                                            | S/            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Diseño e impresión de los siguientes:                                                                                              |               |
| • Tarjetas de presentación y folletería                                                                                            | 1.155         |
| • Video institucional                                                                                                              | 6.600         |
| • Página web                                                                                                                       | 1.650         |
| • Perfil en Facebook                                                                                                               | 660           |
| Reunión con hoteles - presentación de la empresa (video) y mantenimiento de la relación.                                           | 660           |
| Suscripción en páginas web / buscadores como Viator, Tripadvisor, Google, Bigbox, Youtube / presencia en medios / aplicativo móvil | 36.750        |
| Elaboración y lanzamiento en Facebook                                                                                              | 1.530         |
| Inscripción en ferias de turismo                                                                                                   | 6.600         |
| Licencias con las municipalidades de San Isidro, Barranco, Lima y Miraflores.                                                      | 2.640         |
| <b>Total</b>                                                                                                                       | <b>58.245</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla B. Presupuesto de operaciones**

| Detalle               | S/             |
|-----------------------|----------------|
| Tecnología            | 35.350         |
| Alquiler del local    | 138.600        |
| Bicicletas y scooters | 238.800        |
| Activos fijos         | 110.775        |
| Gastos operativos     | 122.564        |
| Comisión de ventas    | 34.937         |
| <b>Total</b>          | <b>681.026</b> |

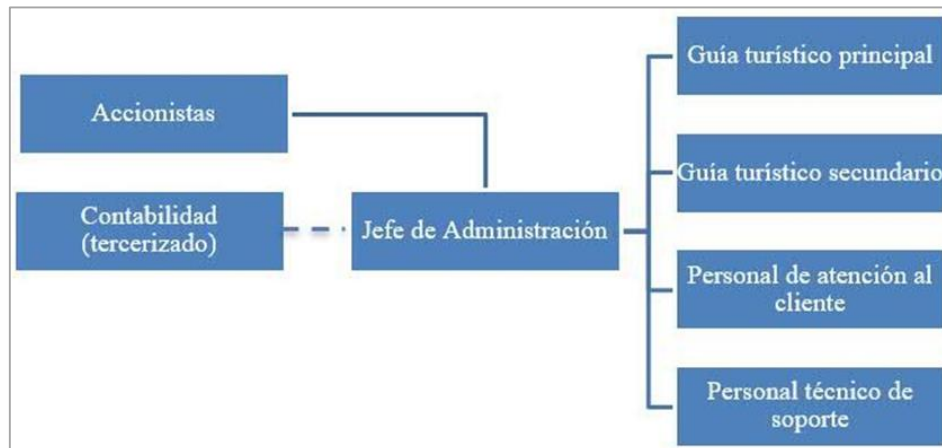
Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 12. Proceso del circuito turístico

| Duración                                                                                                       | Acción                                                                                                      | Lugar y recursos                                                                        | Contenidos                                                                                                       | Objetivo                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5 minutos</b>                                                                                               | Bienvenida a los participantes                                                                              | Entrega del tríptico informativo                                                        | Presentación del guía turístico                                                                                  | Establecer vínculo con el participante.                                                                         |
| <b>10 minutos</b>                                                                                              | Explicación y práctica del funcionamiento de la bicicleta eléctrica y explicación de las rutas y circuitos. | Entrega de la bicicletas eléctricas e implementos de seguridad.                         | Explicación y una pequeña práctica del uso y funcionamiento de la bicicleta e implementos de seguridad, seguros. | Que el cliente conozca el funcionamiento de la bicicleta eléctrica y breve explicación del circuito turístico.  |
| <b>Resto del tiempo planificado (dependerá de los sitios, actividades y otros incluidos en el itinerario).</b> | Recorrido y visitas a los sitios, actividades y otros incluidos en el itinerario.                           | La gastronomía, museos y galerías de arte, paisajes y otros incluidos en el itinerario. | Visita a museos y galerías de arte, paisajes y otros incluidos en el itinerario.                                 | Dar a conocer a los clientes cada lugar, actividad y otros incluidos en el tour.                                |
| <b>5 minutos</b>                                                                                               | El guía entregará las encuestas y los clientes responderán.                                                 | Encuesta de satisfacción al cliente.                                                    | Preguntas acerca del circuito, del servicio, sitios, actividades realizadas y del guía que atendió.              | Obtener retroalimentación del cliente sobre el servicio, sitios, actividades realizadas y del guía que atendió. |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Anexo 13. Organigrama del negocio



Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Anexo 14. Detalle de la inversión inicial

| Detalle de presupuesto inicial | Cantidad | Costo unitario S/ | Costo total S/ |
|--------------------------------|----------|-------------------|----------------|
| Página web                     | 1        | 8.950             | 8.950          |
| Aplicativo móvil               | 1        | 26.400            | 26.400         |
| Bicicletas eléctricas          | 40       | 3.960             | 158.400        |
| Moto-scooter eléctricas        | 10       | 5.000             | 50.000         |
| Cascos de seguridad            | 50       | 400               | 20.000         |
| Candados                       | 50       | 90                | 4.500          |
| Chalecos de seguridad          | 50       | 70                | 3.500          |
| Baterías (repuestos)           | 20       | 120               | 2.400          |
| Instalaciones                  | 1        | 30.000            | 30.000         |
| Vehículo                       | 1        | 49.275            | 49.275         |
| Mobiliario y equipos           | varios   | -                 | 31.500         |
| Depósito en garantía           | 2 meses  | 9.900             | 19.800         |
|                                |          | <b>Total</b>      | <b>404.725</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 15. Gastos de venta, gastos de administración y costo de personal

**Tabla A. Gastos de ventas**

| Gastos de venta                                                                                     | Gasto primer año S/ | Gasto promedio anual (año 2 a 5) S/ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------|
| Bonificación a empleados (1% de ventas)                                                             | 6.471               | 11.462                              |
| Diseño y mantenimiento:                                                                             |                     |                                     |
| · Tarjetas de presentación y folletería                                                             | 1.155               | 1.155                               |
| · Video institucional                                                                               | 6.600               |                                     |
| · Página web                                                                                        | 1.650               | 1.650                               |
| · Perfil en Facebook                                                                                | 660                 | 660                                 |
| Reunión con agencias y hoteles - presentación de la empresa (video) y mantenimiento de la relación. | 660                 | 660                                 |
| Suscripción en páginas web / buscadores como Viator, Tripadvisor, Google, Bigbox, Youtube           | 36.750              | 10.350                              |
| Elaboración y lanzamiento en Facebook                                                               | 1.530               | 1.530                               |
| Inscripción en ferias de turismo                                                                    | 6.600               | 6.600                               |
| Convenios con las municipalidades de San Isidro, Barranco, Lima y Miraflores,                       | 2.640               | 2.640                               |
| <b>Total</b>                                                                                        | <b>64.716</b>       | <b>36.707</b>                       |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla B. Gastos de administración**

| Gastos de Administración (*)                | S/             |
|---------------------------------------------|----------------|
| Planillas – Administrador                   | 103.560        |
| Arbitrios                                   | 1.200          |
| Teléfonos, Internet                         | 4.800          |
| Agua y luz                                  | 9.000          |
| Artículos de limpieza                       | 2.400          |
| Otros                                       | 5.004          |
| Pólizas de seguros                          | 20.000         |
| Gastos de registros                         | 3.000          |
| Convenios de estacionamientos de bicicletas | 4.800          |
| Contador (tercerizado)                      | 6.000          |
| Depreciación de activos fijos               | 6.300          |
| Amortización de otros activos               | 7.070          |
| <b>Total</b>                                | <b>172.534</b> |

(\*) A diferencia de los gastos de venta, los de administración se mantienen constantes excepto por el ajuste por inflación de 2%.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla C. Costo de personal**

| Organización                            | Costo anual por persona S/ | Bono (1% de ventas) S/ | Total S/       |
|-----------------------------------------|----------------------------|------------------------|----------------|
| 1 Administrador                         | 103.560                    | 2.157                  | 105.717        |
| Guía turístico 1                        | 51.780                     | 2.157                  | 53.937         |
| Guía turístico 2                        | 51.780                     | 2.157                  | 53.937         |
| 4 Free lance - Guías turísticos por día | 42.240                     | -                      | 42.240         |
| 4 - Personal de atención al cliente     | 48.000                     | -                      | 48.000         |
| Personal técnico de soporte             | 16.920                     | -                      | 16.920         |
| <b>Total</b>                            | <b>314.280</b>             | <b>6.471</b>           | <b>320.751</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 16. Detalle de los ingresos y costos de servicios

**Tabla A. Promedio de ingresos**

| Escenario base: promedio – ingresos           |     | 2020           | 2021             | 2022             | 2023             | 2024             |
|-----------------------------------------------|-----|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Tipos de servicios con tours bicicletas US\$: |     | US\$           | US\$             | US\$             | US\$             | US\$             |
| Tours entre 2 a 3 horas                       | 25% | 49.712         | 88.060           | 96.109           | 98.031           | 106.991          |
| Tours entre 3 y 4 horas                       | 28% | 55.236         | 97.845           | 106.788          | 108.923          | 118.879          |
| Tours entre 3 y 6 horas                       | 24% | 46.950         | 83.168           | 90.769           | 92.585           | 101.047          |
| Tours con scooter                             | 23% | 44.189         | 78.276           | 85.430           | 87.139           | 95.103           |
|                                               |     | <b>196.087</b> | <b>347.348</b>   | <b>379.096</b>   | <b>386.678</b>   | <b>422.020</b>   |
| Escenario base: promedio – ingresos           |     | 2020           | 2021             | 2022             | 2023             | 2024             |
| Tipos de servicios con tours bicicletas S/:   |     | S/             | S/               | S/               | S/               | S/               |
| Tours entre 2 a 3 horas                       | 25% | 164.050        | 290.599          | 317.159          | 323.502          | 353.071          |
| Tours entre 3 y 4 horas                       | 28% | 182.278        | 322.887          | 352.399          | 359.447          | 392.301          |
| Tours entre 3 y 6 horas                       | 24% | 154.936        | 274.454          | 299.539          | 305.530          | 333.455          |
| Tours con scooter                             | 23% | 145.822        | 258.310          | 281.919          | 287.558          | 313.840          |
|                                               |     | <b>647.087</b> | <b>1.146.250</b> | <b>1.251.017</b> | <b>1.276.037</b> | <b>1.392.667</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla B. Costo de servicios**

| Descripción                                     | 2020<br>S/     | 2021<br>S/     | 2022<br>S/     | 2023<br>S/     | 2024<br>S/     |
|-------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Depreciación bicicletas y scooter               | 52.747         | 52.747         | 52.747         | 52.747         | 52.747         |
| Depreciación de local y vehículo                | 12.855         | 12.855         | 12.855         | 12.855         | 12.855         |
| Costo de tickets de entradas a museos y piqueos | 81.012         | 140.692        | 150.540        | 150.540        | 161.078        |
| Gastos de nóminas - guías turísticos fijos      | 172.320        | 175.766        | 179.282        | 182.867        | 186.525        |
| Alquiler del local                              | 118.800        | 121.176        | 123.600        | 126.072        | 128.593        |
| Gastos de mantenimiento de bici y moto          | 4.200          | 4.284          | 4.370          | 4.457          | 4.546          |
| Servicios tercerizados - guías turísticos       | 38.400         | 39.168         | 39.951         | 40.750         | 41.565         |
| Comisión de ventas (5% sobre las ventas)        | 32.354         | 57.312         | 62.551         | 63.802         | 69.633         |
| <b>Costo de servicios</b>                       | <b>512.688</b> | <b>604.000</b> | <b>625.895</b> | <b>634.090</b> | <b>657.542</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

|                                          | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          |
|------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                          | S/            | S/            | S/            | S/            | S/            |
| Depreciación - Costo del servicio        | 65.602        | 65.602        | 65.602        | 65.602        | 65.602        |
| Depreciación - Gasto de administración   | 6.300         | 6.300         | 6.300         | 6.300         | 6.300         |
| Amortización – Gasto de administración   | 7.070         | 7.070         | 7.070         | 7.070         | 7.070         |
| <b>Total depreciación y amortización</b> | <b>78.972</b> | <b>78.972</b> | <b>78.972</b> | <b>78.972</b> | <b>78.972</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2019.



**Anexo 17. Flujo de caja económico y flujo de caja financiero – escenario base**

|                                    | 2019<br>S/       | 2020<br>S/      | 2021<br>S/     | 2022<br>S/     | 2023<br>S/     | 2024<br>S/     |
|------------------------------------|------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b><u>Ingresos</u></b>             | -                |                 |                |                |                |                |
| Ventas                             | -                | 647.087         | 1.146.250      | 1.251.017      | 1.276.037      | 1.392.667      |
| <b><u>Egresos</u></b>              |                  |                 |                |                |                |                |
| Costo del servicio (*)             | -                | (447.087)       | (538.398)      | (560.293)      | (568.488)      | (591.940)      |
| Gastos operativos (*)              | -                | (223.880)       | (198.527)      | (203.316)      | (207.382)      | (212.441)      |
| Impuestos (29,5%)                  | -                | 40.861          | (88.526)       | (113.375)      | (119.207)      | (147.560)      |
|                                    |                  |                 |                |                |                |                |
| <b><u>Inversión total</u></b>      |                  |                 |                |                |                |                |
| Capex                              | (384.925)        | -               | -              | (8.000)        | (22.400)       | (8.000)        |
| Desembolsos iniciales de operación | (19.800)         | -               | -              | -              | -              | -              |
| <b>Flujo de caja económico</b>     | <b>(404.725)</b> | <b>16.982</b>   | <b>320.799</b> | <b>366.034</b> | <b>358.560</b> | <b>432.726</b> |
| Préstamos                          | 254.725          |                 |                |                |                |                |
| (-) Amortización del préstamo      | -                | (38.536)        | (43.931)       | (50.081)       | (57.092)       | (65.085)       |
| (-) Intereses                      | -                | (35.662)        | (30.267)       | (24.116)       | (17.105)       | (9.112)        |
| Escudo fiscal (29,5%)              | -                | 10.520          | 8.929          | 7.114          | 5.046          | 2.688          |
| <b>Flujo de caja financiero</b>    | <b>(150.000)</b> | <b>(46.695)</b> | <b>255.531</b> | <b>298.951</b> | <b>289.409</b> | <b>361.217</b> |

(\*) No incluye depreciación y amortización.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 18. Estados financieros de los años 2020 a 2024

**Tabla A. Estado de resultados**

| ESTADO DE RESULTADOS                                   | 2020             | 2021           | 2022           | 2023           | 2024           |
|--------------------------------------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                                        | S/               | S/             | S/             | S/             | S/             |
| Ingresos por servicios                                 | 647.087          | 1.146.250      | 1.251.017      | 1.276.037      | 1.392.667      |
| Costos del servicio                                    | (512.688)        | (604.000)      | (625.895)      | (634.090)      | (657.542)      |
| <b>Utilidad bruta</b>                                  | <b>134.399</b>   | <b>542.250</b> | <b>625.122</b> | <b>641.948</b> | <b>735.125</b> |
| Gastos de administración                               | (172.534)        | (175.717)      | (178.964)      | (182.276)      | (185.654)      |
| Gastos de ventas                                       | (64.716)         | (36.179)       | (37.722)       | (38.476)       | (40.157)       |
| Gastos financieros                                     | (35.662)         | (30.267)       | (24.116)       | (17.105)       | (9.112)        |
| <b>(Pérdida) Utilidad antes de impuesto a la renta</b> | <b>(138.513)</b> | <b>300.086</b> | <b>384.320</b> | <b>404.091</b> | <b>500.202</b> |
| Impuesto a la renta (29,5%)                            | 40.861           | (88.526)       | (113.375)      | (119.207)      | (147.560)      |
| <b>(Pérdida) Utilidad del año</b>                      | <b>(97.651)</b>  | <b>211.561</b> | <b>270.946</b> | <b>284.884</b> | <b>352.643</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla B. Estado de situación financiera**

| ESTADO DE SITUACION FINANCIERA      | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           | 2024             |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
|                                     | S/             | S/             | S/             | S/             | S/               |
| <b>Activo corriente</b>             |                |                |                |                |                  |
| Efectivo y equivalentes de efectivo | 42.784         | 289.386        | 581.223        | 865.586        | 1.224.115        |
| <b>Total activo corriente</b>       | <b>42.784</b>  | <b>289.386</b> | <b>581.223</b> | <b>865.586</b> | <b>1.224.115</b> |
| <b>Activo no corriente</b>          |                |                |                |                |                  |
| Depósitos en garantías              | 19.800         | 19.800         | 19.800         | 19.800         | 19.800           |
| Otros activos                       | 28.280         | 21.210         | 14.140         | 7.070          | -                |
| Instalaciones, mobiliario y equipo  | 277.673        | 205.772        | 141.870        | 92.368         | 28.467           |
| <b>Total activo no corriente</b>    | <b>325.753</b> | <b>246.782</b> | <b>175.810</b> | <b>119.238</b> | <b>48.267</b>    |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                 | <b>368.538</b> | <b>536.168</b> | <b>757.033</b> | <b>984.824</b> | <b>1.272.382</b> |
| <b>Pasivo corriente</b>             |                |                |                |                |                  |
| Obligaciones financieras            | 43.931         | 50.081         | 57.092         | 65.085         | -                |
| <b>Total pasivo corriente</b>       | <b>43.931</b>  | <b>50.081</b>  | <b>57.092</b>  | <b>65.085</b>  | <b>-</b>         |
| <b>Pasivo no corriente</b>          |                |                |                |                |                  |
| Obligaciones financieras            | 172.259        | 122.178        | 65.085         | -              | -                |
| Total pasivo no corriente           | 172.259        | 122.178        | 65.085         | -              | -                |
| <b>Total pasivo</b>                 | <b>216.189</b> | <b>172.259</b> | <b>122.178</b> | <b>65.085</b>  | <b>-</b>         |
| <b>Patrimonio</b>                   |                |                |                |                |                  |
| Capital social                      | 250.000        | 250.000        | 250.000        | 250.000        | 250.000          |
| Reserva legal                       | -              | 21.156         | 21.156         | 21.156         | 21.156           |
| Resultados acumulados               | (97.651)       | 92.753         | 363.699        | 648.583        | 1.001.226        |
| <b>Total patrimonio</b>             | <b>152.349</b> | <b>363.909</b> | <b>634.855</b> | <b>919.739</b> | <b>1.272.382</b> |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>    | <b>368.538</b> | <b>536.168</b> | <b>757.033</b> | <b>984.824</b> | <b>1.272.382</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Anexo 19. Matriz de alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos

|            |                                                                                                                                                                                  | Mejor experiencia | Cultura y talento humano | Protección del ambiente | Rentabilidad | Total |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------------|--------------|-------|
| <b>FO1</b> | (F3, O1) Aprovechar el crecimiento de la industria del turismo para impulsar mayor demanda de nuestros servicios que involucra conciencia ambiental.                             |                   |                          |                         | ✓            | 1     |
| <b>FO2</b> | (F4, O3) Aprovechar que Perú está de moda con relación a su gastronomía para impulsar nuestros servicios que incluyen una experiencia gastronómica.                              |                   |                          |                         | ✓            | 1     |
| <b>FO3</b> | (F4, O4) Generar valor a la sociedad y a la ciudad, brindando servicios ecoamigables y diferenciados.                                                                            | ✓                 |                          | ✓                       |              | 2     |
| <b>FO4</b> | (F3, O4) Brindar a través de nuestro negocio un servicio de tour en un medio de transporte ecoamigable con altos estándares que refuercen la seguridad y calidad a los clientes. | ✓                 | ✓                        | ✓                       | ✓            | 4     |
| <b>DO1</b> | (D1, O4) Ser una empresa socialmente responsable que participa activamente en la comunidad y el medio ambiente.                                                                  |                   |                          | ✓                       | ✓            | 2     |
| <b>DO2</b> | (D2, O2) Seleccionar y retener como parte del equipo a personal calificado que brinde un servicio de calidad y diferenciado, ofreciendo valor agregado a los clientes.           | ✓                 | ✓                        |                         | ✓            | 3     |
| <b>DO3</b> | (D1, O1) Crear una imagen de profesionalismo y calidad, para que los clientes sientan confianza en la empresa y en el servicio.                                                  | ✓                 | ✓                        |                         | ✓            | 3     |
| <b>FA1</b> | (F3, A3)Acercamiento a municipalidades y establecimientos relacionados al turismo para impulsar la inversión en infraestructura                                                  |                   |                          | ✓                       | ✓            | 2     |
| <b>FA2</b> | (F5, A2) Negociar contratos con empresas aseguradoras que disminuyan el riesgo de accidentes                                                                                     | ✓                 |                          |                         |              | 1     |
| <b>FA3</b> | (F1, A1) Establecer convenios con hoteles de 4 y 5 estrellas para obtener clientes referidos por estos.                                                                          | ✓                 |                          |                         | ✓            | 2     |
| <b>DA1</b> | (D1, A1) Publicitar nuestros servicios como sinónimo de: calidad, seguridad, optimización del tiempo y eco sostenible.                                                           |                   |                          |                         | ✓            | 1     |

Fuente: David, 2013:221.

Elaboración: Propia, 2019.

### Anexo 20. Matriz de alineamiento de estrategias con las áreas operativas

|            | Estrategias                                                                                                                                                             | Plan de Marketing                                                         | Plan de Operaciones                                                                                                                                   | Plan de Recursos humanos                                                                                | Plan de Responsabilidad Social |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>FO4</b> | Brindar a través de nuestro negocio un servicio de tour en un medio de transporte ecoamigable con altos estándares que refuercen la seguridad y calidad a los clientes. | Encuestas a clientes para medir el nivel de satisfacción y recomendación. | Negociar con proveedores (bicicletas, restaurantes y playas de estacionamiento s, seguros y atractivos turísticos) para obtener precios competitivos. | -                                                                                                       |                                |
| <b>DO2</b> | Seleccionar y retener como parte del equipo a personal calificado que brinde un servicio de calidad y diferenciado,                                                     | -                                                                         | -                                                                                                                                                     | Seleccionar y contratar al personal clave (administrador y guías turísticos) en función a su formación, |                                |

|            |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                              |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                     |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | ofreciendo valor agregado a los clientes.                                                                                |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                              | experiencia y profesionalismo. / Realizar actividades de integración para crear un clima laboral adecuado. |                                                                                                                                                                                                     |
| <b>DO3</b> | Crear una imagen de profesionalismo y calidad, para que los clientes sientan confianza en la empresa y en el servicio.   | Publicidad a través de página web y página de Facebook y folletos / Participación en ferias y eventos / Asociación a gremios / Encuestas a clientes para medir el nivel de satisfacción y recomendación.                   | Formalizar y estandarizar el procedimiento relacionado con el diseño de los tours y atención al cliente, priorizando la calidad y eficiencia en el servicio. | Realizar capacitaciones anuales Realizar evaluaciones trimestrales.                                        | Realizar donaciones semestrales en dinero o bicicletas a la ONG Baika que entrega bicicletas a niños en zonas rurales para facilitar que accedan a sus escuelas y mejorar su rendimiento académico. |
| <b>FA1</b> | Acercamiento a municipalidades y establecimientos relacionados al turismo para impulsar la inversión en infraestructura. |                                                                                                                                                                                                                            | Licencias con las Municipalidades de San Isidro, Barranco, Lima y Miraflores.                                                                                | -                                                                                                          | -                                                                                                                                                                                                   |
| <b>FA3</b> | Establecer convenios con hoteles de 4 y 5 estrellas para obtener clientes referidos por estos.                           | Establecer políticas de comisiones de ventas a los hoteles, de acuerdo con el número de tours vendidos (5%) / Comisiones de ventas al personal comercial (1%) / Reuniones con Hoteles para promocionar nuestros servicios. | Establecer convenios con los principales hoteles ubicados en los distritos de operación del negocio en el primer año.                                        | -                                                                                                          | -                                                                                                                                                                                                   |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## **Notas biográficas**

### **Ghislaine Gordon Prieto**

Contadora Pública Titulada, egresada de la Universidad Santo Tomás de Colombia con más de 12 años de experiencia en consultoría y auditoría de empresas en el área contable. Diplomada en especialización en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en la Universidad del Pacífico. Actualmente se desempeña como docente a medio tiempo en la Universidad del Pacífico, y como Gerente Senior de Auditoría en PwC.

### **Aldo Jesús Orbegoso Esquivel**

Contador titulado de la Universidad de Pacífico, con más de 17 años de experiencia en Perú y España dirigiendo áreas de auditoría externa e interna en empresas del sector minero, energía, servicios e industriales. Se desempeñó como jefe de prácticas y enseñanza en la Universidad del Pacífico y actualmente ocupa el cargo de Gerente Corporativo de Auditoría Interna en Alicorp.

### **Gisele Marie Elvira Plunkett Fort**

Abogada colegiada de la Universidad de Lima, con experiencia en el sector privado dirigiendo áreas de Inteligencia de Negocios, Calidad y Servicio al Cliente, con experiencia en el sector público en áreas de Protección al Consumidor y Servicios al Ciudadano. Además, es Conciliadora extrajudicial. Actualmente se desempeña como Gerente de Inteligencia de Negocios en PwC.

### **Sonia Allison Puertas Sotelo**

Contadora Pública Colegiada, egresada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con más de 12 años de experiencia en auditoría y asesoría de empresas en el área contable, en los sectores industrial y comercial. Cuenta con un Diploma en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) obtenido de la Universidad del Pacífico. Actualmente se desempeña como docente a medio tiempo en la Universidad del Pacífico, y como Gerente Senior de Auditoría en PwC.

### **Evelyn María Rodríguez Del Valle**

Es Contadora Pública Colegiada, certificada de la Universidad de Carabobo de Venezuela con más de 10 años de experiencia profesional en Auditoría. Cuenta con una especialización en Finanzas en ESAN (Perú) y una Especialización en Gerencia, con mención en Finanzas en la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC) de Venezuela. Se ha desempeñado como docente en Pacífico Business School, y es Gerente de Auditoría en PwC.